

Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Band 70

Das Leitbild der Zentralbibliothek der Sportwissenschaften Köln – eine Evaluation

Rudolf Brockhaus und Sebastian Lange

April 2013

Fachhochschule Köln

Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften

Institut für Informationswissenschaft

Entstanden als Master's Thesis im Studiengang MA LIS (Master in Library and Information Science)

Betreuer: Michael Vetten

Brockhaus, Rudolf und Lange, Sebastian
Das Leitbild der Zentralbibliothek der Sportwissenschaften Köln – eine Evaluation.
Köln: Fachhochschule Köln,
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften,
Institut für Informationswissenschaft, 2013
(Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 70)

ISSN (elektronische Version) 1434-1115

Die Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft berichten über aktuelle Forschungsergebnisse des Instituts Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln. Veröffentlicht werden sowohl Arbeiten der Dozentinnen und Dozenten als auch herausragende Arbeiten der Studierenden. Die Kontrolle der wissenschaftlichen Qualität der Veröffentlichungen liegt bei der Schriftleitung. Jeder Band erscheint in elektronischer Version (über unsere Homepage: <http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/papers/arbeitspapiere.php>).

Fachhochschule Köln
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften
Institut für Informationswissenschaft
Claudiusstr.1 D-50678 Köln
Tel.: 0221/8275-3376, Fax: 0221/3318583
E-Mail: schriftenreihe@fbi.fh-koeln.de

Schriftleitung: Prof. Dr. Hermann Rösch, Susanne Röltgen
© FH Köln 2013

ABSTRACT (DEUTSCH)

Die vorliegende Arbeit untersucht das 2009 eingeführte Leitbild der Zentralbibliothek für Sportwissenschaften in Köln. Leitbilder gehören kontextuell zum strategischen Management und werden in deutschen Bibliotheken seit den 1990er Jahren eingesetzt. Sie sollen in einer knappen Darstellung folgende Fragen beantworten: Warum bietet die Bibliothek ihre Dienste an? Für wen und von wem werden diese Dienste angeboten? Wie sollen die Dienste idealerweise ausgeführt werden? Was sind die angebotenen Dienste? Leitbilder besitzen eine Innen- und Außenwirkung. Die Innenwirkung gibt den Mitarbeitern Orientierung, Identifikation und Motivation, die Außenwirkung informiert die Öffentlichkeit und unterstützt somit die Legitimität der Bibliothek. Leitbilder sollten regelmäßig evaluiert und gegebenenfalls an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden. Ziel des Projekts ist nicht notwendigerweise die komplette Neugestaltung des Leitbildes sondern die Evaluation und gegebenenfalls Modifikation des vorhandenen Leitbildes, und zwar so, dass das Evaluationsverfahren modellhaft von anderen Bibliotheken adaptiert werden kann.

ABSTRACT (ENGLISCH)

This study examines the mission statement introduced in 2009 at the Zentralbibliothek für Sportwissenschaften in Cologne, Germany. Mission statements can be seen as part of strategic management and are used in German libraries since the 1990s. They should briefly answer the following questions: Why does the library offer its services? For whom and by whom are these services offered? How should the services ideally be carried out? What exactly do the services consist of? Mission statements have internal and external effects. The internal effect is on staff orientation, identification and motivation, while the external effect is to increase visibility and provide public legitimacy. Mission statements should be regularly evaluated, modified and adjusted to framework conditions if necessary. The aim of the project is not the complete redesign of the mission statement but the evaluation and possibly modification of the existing mission statement. It further seeks to establish a model for mission statement evaluation which can be adapted by other libraries.

Schlagwörter: Deutsche Sporthochschule; Bibliothek; Leitbild; Evaluation; Master-Thesis

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG.....	1
2	THEORETISCHE GRUNDLAGEN UND PROBLEMSTELLUNG	3
2.1	Was ist ein Leitbild?.....	3
2.2	Phase der Leitbild-Erstellung: Bottom-up oder Top-down?	6
2.3	Phase nach der Leitbild-Erstellung: regelmäßige Thema- tisierung oder Verkümmern durch Liegenlassen?.....	6
2.4	Zusammenfassung	7
2.5	Vorstellung der ZB Sport	9
2.6	Problemstellung und Begründung für die Auswahl der Bibliothek	10
2.6.1	Zur Vorgeschichte des Evaluationsprojekts an der ZB Sport	10
2.6.2	Begründung, warum diese Bibliothek gewählt wurde	10
2.6.3	Thematik und Zielstellung	11
3	METHODIK	13
3.1	Evaluationsmethodik	13
3.1.1	Empirische Sozialforschung: qualitative und quantitative Einzelinterviews	20
3.1.2	Empirische Sozialforschung: Gruppendiskussion.....	24
3.2	Exkurs Organisationsentwicklung und Lernende Organisation.....	28
4	EVALUATION UND AUSWERTUNG	31
4.1	Verlauf der Befragung.....	31
4.2	Mitarbeiterbefragung.....	32
4.3	Kundenbefragung	44
4.4	Ergebnisse	51
4.5	Arbeitsgruppe Leitbild	54
4.5.1	Modifizierung des Leitbildes und Erarbeitung eines neuen Leitbildes für den internen Umgang miteinander	59
4.5.2	Umsetzung.....	60
5	FAZIT	64
6	AUSBLICK.....	67
7	LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS.....	68
8	ANHANG	71

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Vor- und Nachteile der Evaluationsmethoden.....	15
Abbildung 2: Ziele der Organisationsentwicklung	28
Abbildung 3: Wie schätzen Sie die Bedeutung des Leitbildes persönlich ein?	33
Abbildung 4: Hat das Leitbild Ihrer Meinung nach die Unternehmenskultur beeinflusst?.....	34
Abbildung 5: Gab es Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Leitbild? ..	35
Abbildung 6: Hat das Leitbild zur Identifikation beigetragen?	36
Abbildung 7: Hat das Leitbild Auswirkungen auf Ihre Motivation gehabt?	37
Abbildung 8: Welche im Leitbild angesprochenen Punkte sind Ihnen persönlich besonders wichtig?	39
Abbildung 9: Was muss getan werden, damit das Leitbild noch mehr Wirklichkeit wird als bisher?	41
Abbildung 10: Grad der Erfüllung der im Leitbild genannten Standards	43
Abbildung 11: Wie häufig benutzen Sie die Bibliothek?	44
Abbildung 12: Wissen Sie, was ein Leitbild ist?	45
Abbildung 13: Wissen Sie, dass die ZB Sport ein Leitbild hat?	46
Abbildung 14: Welche Punkte sind Ihnen wichtig?.....	48
Abbildung 15: Wird das Leitbild an der ZB Sport erfüllt?	49
Abbildung 16: Wo gibt es Handlungsbedarf?	50
Abbildung 17: Dropbox-Account der Arbeitsgruppe	56
Abbildung 18: Das alte und das neue Leitbild im Aufzug der ZB Sport.....	61
Abbildung 19: Altes (03.09.2012) und neues (19.09.2012) Leitbild auf der Website der ZB Sport.....	62
Abbildung 20: Das Leitbild für den internen Umgang miteinander	63

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Dimensionen und Indikatoren	17
Tabelle 2: Evaluationsstrukturplan	20
Tabelle 3: Wie schätzen Sie die Bedeutung des Leitbildes persönlich ein?	32
Tabelle 4: Hat das Leitbild Ihrer Meinung nach die Unternehmenskultur beeinflusst?.....	34
Tabelle 5: Gab es Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Leitbild?	35
Tabelle 6: Hat das Leitbild zur Identifikation beigetragen?.....	36
Tabelle 7: Hat das Leitbild Auswirkungen auf Ihre Motivation gehabt?.....	37
Tabelle 8: Welche im Leitbild angesprochenen Punkte sind Ihnen persönlich besonders wichtig?	38
Tabelle 9: Was muss getan werden, damit das Leitbild noch mehr Wirklichkeit wird als bisher?	39
Tabelle 10: Grad der Erfüllung der im Leitbild genannten Standards.	42
Tabelle 11: Wie häufig benutzen Sie die Bibliothek?.....	44
Tabelle 12: Wissen Sie was ein Leitbild ist?	45
Tabelle 13: Wissen Sie, dass die ZB Sport ein Leitbild hat?	46
Tabelle 14: Welche Punkte sind Ihnen wichtig?.....	47
Tabelle 15: Wird das Leitbild an der ZB Sport erfüllt?	48
Tabelle 16: Wo gibt es Handlungsbedarf?	49

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DSHS	Deutsche Sporthochschule Köln
OE	Organisationsentwicklung
ZB Sport	Zentralbibliothek der Sportwissenschaften

1 EINLEITUNG

“At the time we had a great mission statement, but nobody could remember it.”¹ Dieses Zitat aus einem Artikel zur Leitbild-Thematik weist auf eine der häufig anzutreffenden Schwierigkeiten im Zusammenhang mit dem Leitbild hin: Oftmals bleibt man bei der Leitbilderstellung stehen, so dass es im wahrsten Sinne des Wortes zum „Leitbild“ verkommt. Dies ist umso bedauerlicher, als ein sorgfältig formuliertes Leitbild ein nicht zu unterschätzendes, wertvolles Instrument des strategischen Managements darstellt, das sich zudem hervorragend als Marketingmittel einsetzen lässt.

Ein Leitbild hat im Wesentlichen drei Funktionen: Zuerst dient es der Orientierung, indem es über den Existenzgrund („reason of being“) d.h. über die zentralen **Aufgaben und Ziele** der Unternehmung Aufschluss gibt (Mission) und diese klar und präzise definiert. Diese Orientierungsfunktion des Leitbildes hilft sodann dabei, Entscheidungen über die **strategische Ausrichtung** (Vision) schnell, effektiv und passgenau herbeizuführen. Und schließlich macht es Aussagen darüber, welches die **Wertvorstellungen** (Werte) sind, die das gemeinsame Handeln leiten sollen. Diesem Dreiklang von Mission, Vision und Wertvorstellung entsprechen die folgenden Fragestellungen:

- 1. Mission:** Wer sind wir? Wofür stehen wir? Wer sind unsere Kunden?² Was sind unsere Aufgaben?
- 2. Vision:** Wie können wir diese Aufgaben bestmöglich erfüllen?
- 3. Werte:** Von welchen ethischen und unternehmerischen Grundsätzen und Überzeugungen wollen wir uns in unserem Handeln leiten lassen?

Das Leitbild hat also insbesondere eine Kompass-Funktion.³ Es hilft dabei, langfristige Ziele zu formulieren bzw. dort, wo sich diese Zielsetzungen ändern (etwa weil sich die Rahmenbedingungen der Umwelt gewandelt haben, oder weil man sich dazu entschließt, andere Prioritäten zu setzen), diese Revision der Strategie so neu zu gestalten, dass sie sowohl zu den Umweltanforderungen als auch zum eigenen Selbstverständnis passt.

Diese Orientierungsfunktion kann ein Leitbild aber nur dann leisten, wenn es in den Arbeitsalltag integriert wird, d.h. insbesondere: wenn es im Bewusstsein der Mitarbeiter verankert bleibt und nicht zu einem Schubladen-Text verkümmert. Auf die Gefahr der zunehmenden Wirkungslosigkeit des Leitbildes durch Liegenlassen weist die eingangs zitierte Autorin hin:

¹ Andrews (2010), S. 13.

² Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet. Dies impliziert keinesfalls eine Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts.

³ Vgl. Schaffer (2007).

“Mission statements can be powerful tools. Or they can be merely words that become meaningless over time.”⁴

Genau dies, dass nämlich die Leitbilder in der Regel noch nicht optimal in den Arbeitsalltag integriert werden, war die Arbeitshypothese, von der die Verfasser dieser Arbeit bei der Durchführung des Evaluationsprojektes ausgingen.

Aufgabe des Projektes war es, das Leitbild einer Bibliothek exemplarisch zu evaluieren und es gegebenenfalls zu modifizieren mit dem Ziel, es dauerhaft in den Köpfen der Mitarbeiter lebendig zu erhalten und in den Arbeitsalltag zu integrieren und somit die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass das Leitbild seine orientierende, motivierende und Maßstäbe setzende Wirkung (noch) besser entfalten kann. Zugleich sollte angestrebt werden, ein Modell zur Perpetuierung (oder Dauerhaftmachung) des Leitbildes zu entwickeln und darzustellen, welches von anderen Bibliotheken – selbstverständlich unter Berücksichtigung der jeweils spezifischen Gegebenheiten vor Ort – übernommen werden kann.

Die Arbeit ist in vier Teile gegliedert: einen theoretischen, einen methodischen, einen exemplarischen oder projektbezogenen und den Schlussteil mit Fazit und Ausblick.

Im theoretischen Teil wird zunächst der Begriff des Leitbildes inhaltlich bestimmt. Zudem wird auf einzelne Aspekte, die die Phasen vor bzw. nach der Leitbilderstellung betreffen, etwas näher eingegangen. Schließlich werden Problem- und Zielstellung dieser Arbeit erläutert. Diesem theoretischen Teil schließt sich der methodische an, in welchem die verschiedenen Aspekte der Vorgehensweise bei der Durchführung des Evaluationsprojektes beleuchtet werden. Auf diesen Ausführungen aufbauend werden Verlauf und Ergebnisse des Projektes beschrieben und die Resultate eingehend erläutert. Im Schlussteil werden dann diese Ergebnisse ausgewertet und Vorschläge unterbreitet, die darauf abzielen, die Wirkungen von Leitbildern in Bibliotheken zu optimieren.

⁴ Andrews (2010), S. 13.

2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN UND PROBLEMSTELLUNG

Im folgenden Kapitel werden theoretische Grundlagen zu Leitbildern, insbesondere im bibliothekarischen Kontext, zur Problemstellung sowie dem angestrebten Ziel dieser Arbeit dargelegt.

2.1 Was ist ein Leitbild?

Betriebswirtschaftliche Sichtweisen (z.B. Bibliotheken als Dienstleistungsbetriebe, starke Kundenorientierung, Aufbau- und Ablauforganisation) hielten bereits in den 1970er-Jahren Einzug in deutsche Bibliotheken.⁵ Managementinstrumente wie Leitbilder, Qualitätsmanagement, Controlling und Kosten-Leistungsrechnung wurden jedoch erst in den 1990er Jahren im Zuge von Verwaltungsmodernisierung und -reform eingeführt.⁶ Hintergrund für die Ende der 1980er-Jahre beginnende Verwaltungsmodernisierung war aufkommende Kritik an der Arbeitsweise der Öffentlichen Verwaltung (u.a. unflexible Regelungen und Zuständigkeiten, unzeitgemäße Mitarbeiterführung, unzureichendes Rechnungswesen) sowie sinkende finanzielle Ressourcen bei steigender Aufgabenzahl. Das Ziel, die Modernisierung der Öffentlichen Verwaltung, sollte durch stärkere Bürgernähe (der Bürger als Kunde und nicht als Bittsteller), zeitgemäßes Management und moderne Mitarbeiterführung erreicht werden.

Ein wesentlicher Bestandteil dieser Bestrebungen ist die Verwaltungsreform, bei der verstärkt Management-Instrumente aus dem Bereich der Betriebswirtschaft in der Öffentlichen Verwaltung eingesetzt werden. Die Verwaltungsreform wiederum kann in drei Bereiche aufgegliedert werden:

- Personalmanagement (z.B. Personalentwicklung, Führung, Motivation)
- Finanzmanagement (z.B. Doppik, Kosten-Leistungsrechnung, Controlling)
- Organisationsmanagement (z.B. Organisationsentwicklung, Kontraktmanagement und Zielvereinbarungen, Qualitätsmanagement und Benchmarking, Leitbild)

Bereits 1992 beschreibt der Betriebsökonom Knut Bleicher den Grundgedanken eines Leitbildes aus betriebswirtschaftlicher Perspektive folgendermaßen:

⁵ Vgl. Kissel (1971).

⁶ Vgl. Bibliotheken und Informationsgesellschaft (2011).

Ein Leitbild umfasst als fundamentaler, interpretationsbedürftiger und offener Orientierungsrahmen allgemeine Aussagen über die Zwecke und Ziele, wie die angestrebten Verhaltensweisen der Unternehmung für die Mitarbeiter und die interessierte Öffentlichkeit. [...] In ihm drückt sich das zukunftsorientierte Selbstverständnis einer Unternehmung aus.⁷

Neben der organisationsinternen Wirkung von Leitbildern besteht zusätzlich eine organisationsexterne Wirkung. Gut formulierte Leitbilder können der Öffentlichkeit die „Unverzichtbarkeit“ der Organisation vermitteln und dienen somit dem Marketing der Organisation.

Absolut überlebenswichtig ist es für die Bibliothek, sich rechtzeitig und kontinuierlich [...] als wichtige kommunale Kultureinrichtung zu profilieren. Die Bibliothek muss sich eine Lobby aufbauen und selbst ihre Leistungen permanent darstellen; allen [...] muß klar sein, dass die Bibliothek unverzichtbar ist.⁸

Die aktuelle bibliothekarische Fachliteratur bezieht sich noch häufig auf Knut Bleicher und formuliert ähnliche Definitionen.

Konrad Umlauf schreibt:

Leitbilder nennen die langfristigen und grundlegenden Ziele, Prinzipien und Werte von Organisationen und stellen Richtlinien für das Verhalten der Mitarbeiter bzw. Mitglieder dieser Organisation und der Organisation selbst dar.⁹

Inhaltlich sollen Leitbilder demnach Beweggründe, Angebote, Prinzipien und Werte sowie Zielgruppen nennen. Diese Zielgruppen sind einerseits die gesamte Öffentlichkeit, einschließlich der (potentiellen) Kunden und der Träger. Ihnen sollen der Legitimationsgrund der Bibliothek und Informationen zu Aufgaben und Zielen vermittelt werden. Andererseits sollen auch die Mitarbeiter als Zielgruppe angesprochen werden: Auch ihnen bietet das Leitbild einen Orientierungsrahmen, indem es, ebenso wie den Kunden, Aufgaben und Ziele verdeutlicht. Darüber hinaus sollte es idealerweise auch identitätsstiftend und motivierend wirken.¹⁰

Ähnlich sieht das Autorengespann von Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland das Leitbild als eine „Aufgaben- und Funktionsbestimmung der Bibliothek“¹¹, in dem „Beweggründe [...], Angebote und Dienstleistungen, Organisationsziele und -grundsätze, Prinzipien, Werte,

⁷ Bleicher (1994), S. 21.

⁸ Wimmer (1995), S. 28.

⁹ Umlauf (2011), Kapitel 3/2.6, S. 1.

¹⁰ Vgl. Umlauf (2011).

¹¹ Bibliotheken und Informationsgesellschaft (2011), S. 267.

Haltungen [...] und Zielgruppen“¹² genannt werden. Es richtet sich an alle Stakeholder (d.h. Kunden, Beschäftigte, Träger und Öffentlichkeit) der Bibliothek und dient somit intern als Instrument der strategischen Planung und extern als Marketing-Instrument. Mit Leitbildern können Bibliotheken ihre Stärken und Kernkompetenzen den Kunden und Trägern gegenüber deutlich machen, z.B. im Falle der ZB Sport ein hochspezialisierter und professioneller Informationsdienstleister auf nationaler und internationaler Ebene zu sein, unverzichtbar für Studium, Lehre, Forschung und interessierte Öffentlichkeit.

Michael Vetten und Manfred Schleer sehen im Leitbild ein „zukunftsgerichtetes *realistisches Idealbild*“¹³, welches Ideale, angestrebte Zustände und Verhaltensweisen der Organisation ausdrückt. Inhaltlich werden Ziele und Visionen beschrieben. Zusätzlich sollen die folgenden Fragen durch Leitbilder beantwortet werden:

- Wer sind wir?
- Wer sind unsere Kunden?
- Was sind unsere Produkte?
- Wie wollen wir arbeiten?
- Wie wollen wir miteinander und mit unseren Kunden umgehen?¹⁴

King et al. definieren Leitbilder folgendermaßen:

Mission statements are vital communications used by corporations to define themselves to their various stakeholders including customers, employees, creditors, and stockholders. [...] These statements attempt to communicate the organization's values, purpose, identity, and primary business goals.¹⁵

Auch in der anglo-amerikanischen Fachliteratur zu Leitbildern werden alle *Stakeholder* der Organisation als Zielgruppe erkannt. Damit wird auch hier die bereits dargestellte Innen- und Außenwirkung von Leitbildern als wichtige Komponente herausgestellt. Thematisch werden ebenfalls Zielgruppen, Werte, Aufgaben und Ziele angesprochen.

¹² Ebd.

¹³ Vetten (2011), S. 169.

¹⁴ Vgl. Vetten (2011).

¹⁵ King et al. (2010), S. 70.

2.2 Phase der Leitbild-Erstellung: Bottom-up oder Top-down?

Bei der Leitbild-Erstellung können zwei grundsätzlich unterschiedliche Verfahren beobachtet werden: Top-down und Bottom-up. Bei Top-down-Prozessen wird das Leitbild ohne Beteiligung der Betroffenen von der Leitung der Organisation „verordnet“. Dies kann schnell zu Ablehnung und sogar Zynismus dem Leitbild gegenüber führen.¹⁶ Bottom-up dagegen bedeutet die Beteiligung möglichst aller Betroffenen, also Mitarbeiter aus z.B. allen Abteilungen, Hierarchiestufen oder Altersklassen. Schon Knut Bleicher erkennt, dass eine partizipative Entwicklung, also das Bottom-up Verfahren, zu mehr Realitätsnähe, Konsens und Identifikation führt und spricht von „Implementation durch Partizipation“¹⁷:

Es ist der Weg, der zum Leitbild führt, die Überlegungen, die das Management und die Mitarbeiter dabei anstellen müssen, sowie die notwendige, kritische Auseinandersetzung mit den Entwicklungen der Umwelt und dem Werden der eigenen Unternehmung, die das élément vital des Leitbildes darstellen, nicht jedoch der Inhalt. Institutionale wie individuelle Lernprozesse bei der Leitbilder- und -überarbeitung weisen damit letztlich den Weg der Unternehmung in die Zukunft.¹⁸

Auch die aktuelle bibliothekarische Fachliteratur erkennt dies an:

Wenn das Leitbild die oben genannten Funktionen ausüben soll, dann darf es nicht einfach verkündet werden. Vielmehr muss es aus einem innerbetrieblichen Selbstverständigungsprozess hervorgehen. Auf diesen Kommunikationsprozess kommt es an. Das Leitbild ist sein Produkt.¹⁹

2.3 Phase nach der Leitbild-Erstellung: regelmäßige Thematisierung oder Verkümmierung durch Liegenlassen?

Die Umsetzung bzw. Realisierung des Leitbildes gilt als dessen Achillesverse.²⁰ Häufig ist zu beobachten, dass das Leitbild nach seiner Formulierung und der darauffolgenden Veröffentlichung (meist auf der Website der Bibliothek) in Vergessenheit gerät, sodass es im späteren Verlauf nur noch selten oder sogar überhaupt nicht mehr als Bezugspunkt im Arbeitsalltag ge-

¹⁶ Vgl. Berner (2002).

¹⁷ Bleicher (1994), S. 65.

¹⁸ Bleicher (1994), S. 67.

¹⁹ Umlauf (2011), Kapitel 3/2.6, S. 7.

²⁰ Vgl. Umlauf (2011).

nommen wird.²¹ In Ihrer Umfrage, die Maria Löffler im Auftrag der Kommission für Bibliotheksorganisation und -betrieb des Bibliotheksverbundes Bayern im Sommer 2007 durchführte und an der sich insgesamt zehn von dreißig befragten Bibliotheken beteiligten, zeigte sich ein differenziertes Bild. Zwar fiel die retrospektive Bewertung des Leitbildprozesses durch die Bibliotheksleitungen fast durchweg positiv aus (bei dem genannten Prozess handele es sich um einen „wichtigen Entwicklungsschritt“, war, mit einer Ausnahme, die Antwort aller Bibliotheken, die an der Erhebung teilnahmen), jedoch stand dies in einer gewissen Diskrepanz zu dem Umstand, dass in derselben Erhebung die Frage, ob „Aussagen des Leitbildes – unter ausdrücklicher Bezugnahme auf das Leitbild – in späteren Diskussionen noch einmal aufgegriffen worden sind“ nur von zwei Bibliotheken mit einem eindeutigen „Ja“ beantwortet wurde, wobei nur eine Bibliothek angab, das Leitbild regelmäßig zu thematisieren. So zieht Löffler den – vermutlich zutreffenden – Schluss, dass für die meisten Bibliotheken gilt: „Mit der Inkraftsetzung ist das Thema Leitbild [...] weitgehend abgeschlossen.“²² Die Veröffentlichung des Leitbildes sollte aber nach Auffassung der Verfasser dieser Arbeit nur einen Meilenstein darstellen, dem weitere Maßnahmen folgen. Dies legten sowohl die Antworten der Mitarbeiter der ZB Sport auf die im Fragebogen gestellten Fragen (s. Kapitel 3.1) nahe als auch die Redebeiträge innerhalb der Arbeitsgruppe. So sagte etwa ein Mitarbeiter auf die Frage, was getan werden müsse, damit das Leitbild – noch mehr als bisher – Wirklichkeit werden kann: „Das Leitbild sollte alle Mitarbeiter erreichen, z.B. durch E-Mails an alle Mitarbeiter, Diskussionen, Rückblicke, z.B. im Jour fixe. Es muss regelmäßig diskutiert werden“. Auch Umlauf unterstreicht die elementare Bedeutung der internen Verständigung über das Leitbild: „Nachdem das Leitbild aufgestellt ist, kommt es maßgeblich auf die Kommunikation des Leitbildes an.“²³

Wie der Impetus, das Leitbild dauerhaft im Arbeitsalltag der Bibliothek wirksam werden zu lassen, mit konkreten Maßnahmen verknüpft werden kann, wird im Fazit-Kapitel (Kapitel 5) detailliert dargestellt und erläutert.

2.4 Zusammenfassung

Resümierend lässt sich festhalten: Leitbilder treffen Aussagen zu den folgenden drei Punkten: zum (a) **Auftrag** (Mission), zu der (b) **strategischen**

²¹ In der ZB Sport wurde das Leitbild allerdings bereits vor dem Evaluationsprozess genutzt. So berichtete die Bibliotheksleiterin etwa davon, wie das Leitbild als Argumentationshilfe diene, als es um die Frage einer internen Umbesetzung zweier Arbeitsplätze ging. Eine Kollegin, die für den Tausch des Arbeitsplatzes infrage kam, wollte nur ungern tauschen. Da diene das Leitbild als Argumentationshilfe: „Integration von Menschen mit Behinderung“. Das Ergebnis war positiv: Die infrage kommende Mitarbeiterin war am Ende zum Wechsel bereit.

²² Löffler (2008), S. 238.

²³ Umlauf (2011), Kapitel 3/2.6, S. 10.

Zielvorstellung (Vision) und zu der (c) **Art und Weise der Ausführung** (Werte).²⁴

Kurz formuliert lauten die diesen drei Bereichen adäquaten Fragen wie folgt:

- (a) Was sind unsere Aufgaben?
- (b) Wie wollen wir diese Aufgaben optimalerweise erfüllen?
- (c) Von welchen Wertvorstellungen wollen wir uns in unserem Handeln leiten lassen?²⁵

Bei der Beantwortung dieser Fragen, d.h. bei der Formulierung des Leitbildes, sollte immer im Auge behalten werden, dass Leitbilder, wie bereits erwähnt, sowohl nach **innen** (sozialer Aspekt) als auch nach **außen** (Marketing-Instrument) wirken sollen. Für die **Mitarbeiter** bieten sie Orientierung und Identifikation und fungieren darüber hinaus als motivierender Impulsgeber. Der **Umwelt** der Organisation (d.h. dem Träger, den Kunden, der Öffentlichkeit) bieten sie Informationen und Legitimation; insbesondere aber werben sie für die Organisation und sind insofern ein wichtiger Teil der Öffentlichkeitsarbeit. Im Zeitalter von Google und Co. können Leitbilder den Kunden wirkungsvoll vermitteln, warum Bibliotheken nach wie vor gebraucht werden, und zwar als unverzichtbare Anbieter qualitativ hochwertiger Informationsressourcen.

Beide Aspekte des Leitbildes (Innen- und Außenwirkung) sind gleich wichtig und sollten nicht gegeneinander ausgespielt werden. Dieser Hinweis hat den Hintergrund, dass in den Interviews mit den Mitarbeitern oft eine Reduzierung des Leitbildes auf den Marketingaspekt zu beobachten war.

Die Weichen für den Erfolg bzw. Misserfolg eines Leitbildes werden schon ganz zu Beginn, nämlich in der Phase der Leitbildgenese, gelegt. Darum ist es von entscheidender Bedeutung, diesem Entwurfsstadium besondere Aufmerksamkeit und Sorgfalt zu schenken und darauf zu achten, dass alle Mitarbeiter in diesen Prozess involviert sind (Bottom-up-Prinzip). Dies stellt sicher, dass sich die Mitarbeiter mit den formulierten Inhalten auch tatsächlich identifizieren können. Wird dieser Punkt nicht beachtet und statt des Bottom-up-Verfahrens vor allem die Top-down-Strategie verfolgt, besteht die Gefahr, dass eine ursprünglich aufgeschlossene Haltung dem Leitbild gegenüber in Ablehnung oder gar „Zynismus“²⁶ umschlägt. Umge-

²⁴ Letzter Punkt (die Vermittlung der Werthaltung der Organisation) schließt in einem guten Leitbild „den Umgang der Mitarbeiter untereinander ein wie auch das Verhalten gegenüber den Kunden sowie der Öffentlichkeit“ (Vetten (2011), S. 169).

²⁵ Einen etwas anderen Akzent setzt Radtke. Er formuliert seine „key questions“ von der Perspektive des Kunden her. Dabei stellt er dessen Wünsche und Bedürfnisse in den Vordergrund: „1. What are the opportunities or needs that we exist to address? [...] 2. What are we doing to address these needs? [...] 3. What principles or beliefs guide our work? [...]“ (Radtke (1998), S. 2).

²⁶ Vgl. Berner (2002).

kehrt darf das Bottom-up-Verfahren aber auch nicht dazu führen, dass man sich am Ende lediglich auf den kleinsten gemeinsamen Nenner einigt. Im schlimmsten Falle kann sich dies negativ auf das öffentliche Image der betroffenen Organisation auswirken.

Aber auch die Phase *nach* der Leitbildgenese ist für den positiven Effekt des Leitbildes von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Wie bereits gesagt gilt auch in der Fachliteratur die Frage der „Umsetzung des Leitbildes allgemein als Schwachpunkt.“²⁷ Auch Radtke betont die Notwendigkeit, Leitbilder immer wieder neu zu thematisieren, etwa durch eine turnusmäßige Überprüfung des Leitbildes auf Aktualität und Gültigkeit hin: “All too often an organization’s mission statement [...] loses relevance and ceases to speak to staff, board members, or supporters.”²⁸

2.5 Vorstellung der ZB Sport

Die Zentralbibliothek der Sportwissenschaften Köln ist die Universitätsbibliothek der Deutschen Sporthochschule Köln (DSHS). Mit ihren Beständen von über 400.000 Medien ist sie die weltweit größte Spezialbibliothek des Sports und der Sportwissenschaft. Primäre Zielgruppen sind Studierende, Lehrende, Forscher und sonstige Beschäftigte der Deutschen Sporthochschule Köln (etwa 5.000 Studenten und knapp 100 Mitarbeiter, Stand 2012). Seit 1977 betreut sie im Auftrag und mit Unterstützung der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) das Sondersammelgebiet Sportwissenschaft. Zusammen mit dem Bundesinstitut für Sportwissenschaft und anderen Partnern realisiert sie die Virtuelle Fachbibliothek Sportwissenschaft. Etwa 30 Mitarbeiter sind an der ZB Sport beschäftigt.

Das Leitbild der ZB Sport wurde 2009 von einer externen Moderatorin im Rahmen eines Praktikums während des Masterstudiums am Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin erarbeitet. Bereits ein halbes Jahr zuvor hatten sich Leitung und Mitarbeiter der ZB Sport mit dem Thema Leitbild beschäftigt, so dass die externe Moderatorin auf bereits vorhandene Materialien zum Thema zurückgreifen konnte. Der Prozess der Leitbildgenese gestaltete sich mehrstufig, es gab hierzu sowohl Mitarbeiterversammlungen als auch Einzelgespräche. Textvorschläge und die Rohform des Leitbildes wurden in Kleingruppen mit den Mitarbeitern erarbeitet, diskutiert und überarbeitet, bis ein Konsens gefunden war. Somit kann festgehalten werden, dass das Leitbild zwar von der Bibliotheksleitung forciert, aber im Bottom-up-Verfahren erarbeitet wurde. Nachdem das Rektorat der DSHS im Dezember 2009 Zustimmung signalisierte wurde das Leitbild im Intranet und auf der Homepage der Bibliothek publiziert. Erst 2011 wurde es – im Rahmen eines Leitbild-Projektes – für

²⁷ Vgl. Umlauf (2011), Kapitel 3/2.6, S. 10.

²⁸ Radtke (1998), S. 1.

die Mitarbeiter und Bibliothekskunden vor Ort sichtbar im Aufzug der Bibliothek als Aushang veröffentlicht.

2.6 Problemstellung und Begründung für die Auswahl der Bibliothek

Im Folgenden wird die Thematik samt Vorgeschichte, die Begründung für die Wahl der ZB Sport sowie die Zielstellung dieser Arbeit dargelegt.

2.6.1 Zur Vorgeschichte des Evaluationsprojekts an der ZB Sport

Bereits im Sommersemester 2011 wurde von einem der beiden Verfasser dieser Arbeit ein Leitbild-Projekt durchgeführt. Ziel des Projektes war es zu eruieren, welche Erfahrungen mit den bereits bestehenden Leitbildern gemacht worden waren und wie man diese einschätzte. Zu diesem Zweck wurden Interviews mit mehreren Bibliotheken (insgesamt vier, davon jeweils zwei Öffentliche Bibliotheken und zwei Wissenschaftliche Bibliotheken) durchgeführt, und zwar sowohl mit der Bibliotheksleitung als auch mit den Mitarbeitern der jeweiligen Bibliothek. Es ging also um das Thema der Umsetzung des Leitbildes, mit der Zielstellung, mittels der Interviews in Erfahrung zu bringen, welche Wirkung das Leitbild bisher in der alltäglichen Arbeitspraxis der jeweiligen Bibliothek hatte (bzw. ob überhaupt Wirkungen feststellbar waren). Im Rahmen dieses Projektes wurde auch das Leitbild der ZB Sport untersucht. Dabei stellte sich heraus, dass die Leiterin dieser Bibliothek der Leitbild-Thematik gegenüber sehr aufgeschlossen war und das Thema sie interessierte.

2.6.2 Begründung, warum diese Bibliothek gewählt wurde

Es stellte sich nun die Frage, welche Bibliothek für ein solches Projekt infrage käme. Aufgrund der positiven Erfahrungen, die in dem zurückliegenden Leitbild-Projekt mit der ZB Sport gemacht wurden, bot sich eine Zusammenarbeit mit dieser an. Eine entsprechende Anfrage an die Leiterin dieser Bibliothek wurde rasch positiv beantwortet.

Neben dem willkommenen Aspekt, dass die Bibliotheksleitung uneingeschränkt hinter dem Evaluationsprojekt stand, gab es aber noch andere Gründe, die dafür sprachen, gerade diese Bibliothek für das Projekt in Betracht zu ziehen:

- Das Leitbild der ZB Sport wurde vor zwei Jahren erarbeitet und eingeführt. Damit war gewährleistet, dass sich die Mitarbeiter der Bibliothek noch recht gut an den Prozess der Leitbildgenese erinnern konnten, denn dieser Punkt war, wie sich dann später herausstellte, tatsächlich von nicht zu unterschätzender Bedeutung für das Verständnis des Leitbildes. Zugleich lag der Zeitpunkt der Einführung

des Leitbildes aber lange genug zurück, so dass Wirkungen beobachtet werden konnten. Beides war den Verfassern dieser Arbeit wichtig. Und so schien ein günstiger Zeitpunkt für eine erste Evaluation des Leitbildes vorzuliegen. In der Literatur herrscht zudem Einigkeit, dass Leitbilder regelmäßig evaluiert werden sollten.²⁹

- Die ZB Sport übernimmt mit dem Sondersammelgebiet Sportwissenschaft nationalbibliothekarische Aufgaben und hat daher bundesweite Ausstrahlung.
- Die Bibliotheksleiterin hatte mit der Erstellung des Leitbildes durch eine externe Moderatorin gute Erfahrungen gemacht. Auch dies sprach für die ZB Sport.

2.6.3 Thematik und Zielstellung

Nach Abschluss dieses Projektes, in das wie bereits beschrieben mehrere Bibliotheken eingebunden waren, kam, angeregt von dem Dozenten und Projektbetreuer Herrn Vetten, die Idee auf, ein einzelnes Leitbild einer Bibliothek nun exemplarisch zu evaluieren und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. Zur Evaluation gehörte insbesondere die Frage, inwieweit das Bibliotheksleitbild Wirkungen gehabt hat.³⁰ Sowohl die Evaluation des Leitbildes als auch dessen eventuelle Modifizierung sollte paradigmatisch geschehen, damit das Evaluations-Verfahren von anderen Bibliotheken modellhaft übernommen und adaptiert werden kann. Diese Arbeit versteht sich somit als Beitrag, die nicht mehr ganz so dynamische Diskussion rund um das Thema „Leitbild in Bibliotheken“ erneut zu stimulieren und zugleich Wege aufzuzeigen, wie das häufig – und dies nicht ganz zu Unrecht – als zu abstrakt und zu wenig wirkungsvoll apostrophierte Leitbild als sinnvolles und effektives Management-Tool erkannt und in den Bibliotheksalltag integriert werden kann.

Bei der Durchführung des Evaluationsprojekts wurde von der (im vorausgegangenen Leitbild-Projekt bereits partiell verifizierten) Arbeitshypothese ausgegangen, dass Leitbilder im Bibliotheksbereich in der Regel noch

²⁹ Vgl. Sidhu (2003), S. 439 f.: „As such, empirical inquiries must not only look into mission content but must also consider whether the mission statements are regularly reviewed and updated to reflect current realities.“; King et al. (2010), S. 2: „...proactive organizations systematically revisit and revise both their mission and vision statements and treat them as living documents.“; Fritz (2012), S. 2: „Review your mission statement frequently.“

³⁰ In der bibliothekswissenschaftlichen Fachliteratur gibt es mehrere Hinweise darauf, dass für die Frage, welche Wirkungen durch Leitbilder in Bibliotheken erzielt wurden, keine einschlägigen Untersuchungen vorliegen. So schreibt etwa Maria Löffler, dass „gesicherte Erkenntnisse über die Wirkung von Leitbildern [bislang] fehlen“ (Löffler (2008), S. 237). Und auch Konrad Umlauf macht auf dieses Forschungsdefizit aufmerksam: „Die Frage, ob Bibliotheksleitbilder Wirkungen haben, ist bisher empirisch nicht umfassend untersucht worden“ (Umlauf (2011), S.13). Zudem weist Umlauf darauf hin, dass eine entsprechende Studie „nicht leicht“ sei, da Leitbilder „naturgemäß kaum operationalisierbare Aussagen enthalten“ (ebd.).

nicht vollständig in den Arbeitsalltag integriert sind. Diese These wird auch von Aussagen in der einschlägigen Fachliteratur untermauert. So schreibt etwa Agnes Drucker: „Fest steht, dass die Leitbildgenese einen dynamischen Prozess darstellt, der mit der Veröffentlichung keinen Abschluss findet. Vielmehr bedeutet ein Leitbild ein Projekt über Jahre hinweg.“³¹ Und auch Beate Raabe weist auf die Umsetzung bzw. Realisierung des Leitbildes in concreto als permanente Aufgabe und Herausforderung hin, welche mit der Erstellung und Veröffentlichung nicht ohne weiteres als gegeben angesehen werden darf: „Es bliebe zu ergründen, wie die Themen des Leitbildes im Alltag mit Leben gefüllt und wie sie in der Öffentlichkeitsarbeit und in Diskussionen [...] genutzt werden.“³² Genau dieser von Beate Raabe aufgeworfenen Frage will diese Master-Thesis nachgehen.

Der Fokus des neuen Projektes, das in diese Master-Thesis einmünden sollte, war demnach nicht mehr so sehr – wie im vorangegangenen Leitbild-Projekt – ausschließlich auf die Evaluation des Leitbilds gerichtet, sondern auch auf das Leitbild selber bzw. auf dessen eventuelle Modifizierung. Eine solche mögliche Veränderung des Leitbildes wurde jedoch bewusst nicht als unabdingbares Ziel des Evaluationsprojekts formuliert, da dies dem Verlauf des Projektes vorgegriffen bzw. dieses schon in eine bestimmte Richtung gelenkt hätte, während ja gerade intendiert war, das Bottom-up-Verfahren zur Anwendung zu bringen, d.h. von Anfang an ganz bewusst die Initiative der Mitarbeiter mit einzubeziehen und deren Anregungen, Wünsche und Bedürfnisse zu ermitteln. Die Beantwortung der Frage, ob überhaupt ein Änderungswunsch vorlag, musste somit erst einmal abgewartet werden.

In einem ersten Schritt sollte eine Evaluation des vorhandenen Leitbildes der ZB Sport unter Einbeziehung der Mitarbeiter erfolgen, wobei, wie bereits erwähnt, nicht intendiert war, das Leitbild gänzlich neu zu formulieren. Darauf aufbauend kann diese Arbeit gegebenenfalls auch einen Impuls zur Weiterentwicklung und Verstetigung geben. Ein weiterer Fokus liegt auf der Entwicklung eines Modells zur Leitbild-Evaluation, das von anderen Bibliotheken in modifizierter Form adaptiert werden kann.

³¹ Drucker (2010), S. 16.

³² Raabe (2009), S. 66 f.

3 METHODIK

Als Grundlage der Leitbildevaluation wurden mittels Techniken empirischer Sozialforschung aussagekräftige Daten zur Leitbild-Thematik erhoben. Konkret bedeutet dies, dass in einem ersten Schritt Einzelinterviews mit allen Mitarbeitern der ZB Sport sowie einigen Bibliothekskunden durchgeführt wurden.

In einem zweiten Schritt wurde eine Arbeitsgruppe, bestehend aus freiwilligen Mitarbeitern der ZB Sport, gegründet. Durch die von den Verfassern dieser Arbeit moderierten Gruppendiskussionen konnten weitere Informationen zur Leitbildevaluation gesammelt bzw. erarbeitet werden.

Dieser empirische Forschungsprozess zeigt starke Parallelen zur Organisationsentwicklung, einem in den 1970er Jahren entwickelten Managementinstrument. Daher wird in Kapitel 3.2 in einem Exkurs kurz auf dieses Thema eingegangen.

3.1 Evaluationsmethodik

Das Wort „Evaluation“ leitet sich ab von französisch „évaluation“ (Schätzung), geht zurück auf das lateinische Wort „valere“ (stark, wert sein) und kann somit als Bewertung oder Beurteilung übersetzt werden. Das Bewerten als eine der Hauptaufgaben einer Evaluation findet sich in zahlreichen Definitionen. So wird etwa der Begriff „Evaluation“ von Altrichter und Buhren bestimmt als „informierte Bewertung einer bestehenden Praxis.“³³ Und auch in Vettens Definition des Leitbildes kommt der zentrale Begriff der Bewertung vor. Demnach ist eine Evaluation „die systematische Bewertung der Wirkungen von Maßnahmen oder Verfahren hinsichtlich vorher festgelegter Kriterien.“³⁴

Im Gegensatz zu „Evaluation“ im alltäglichen Sprachgebrauch zeichnet sich Evaluation im wissenschaftlichen Verständnis dadurch aus, dass sie ihre Bewertungskriterien für Außenstehende transparent macht, das methodische Vorgehen im Vorhinein festlegt und somit die intersubjektive Nachvollziehbarkeit des Erkenntnisprozesses gewährleistet. Dadurch wird es möglich, die Evaluationsergebnisse kritisch zu hinterfragen.

Evaluationen sind stark pragmatisch ausgerichtet. Darauf weist Mertens in ihrer Definition des Evaluationsbegriffs hin: “Evaluation is a systematic investigation of the merit or worth of an object (program) for the purpose of reducing uncertainty in decision making.”³⁵

Evaluationen sollen dabei helfen, Entscheidungsprozesse auf eine rationale Grundlage zu stellen, indem sie Prozesse transparent machen, Effekte

³³ Altrichter (1997), S. 6, zitiert nach Aeppli (2011), S. 207.

³⁴ Vetten (2011), S. 45.

³⁵ Mertens (1998), S. 219.

nachweisen (bzw. ihr Fehlen dokumentieren) und Optimierungsmöglichkeiten aufzeigen.

Eine Evaluation in diesem Sinne ist also eine „Methode systematischer Datensammlung [...] und eine an Kriterien orientierte Bewertung der Befunde mit dem primären Ziel, Impulse für die Verbesserungen von Maßnahmen oder Systemen zu liefern.“³⁶

Interne und externe Evaluation

Grundsätzlich können Evaluationen als interne oder externe Evaluationen realisiert werden.

Eine Evaluation ist dann **intern**, wenn sie von derselben Organisation umgesetzt wird, die auch das zu evaluierende Projekt ausführt. Wird sie darüber hinaus auch noch von derselben Organisationseinheit durchgeführt, welche auch mit der Implementierung des Projekts befasst ist (d.h. findet keine Trennung statt zwischen Evaluations-Zuständigkeit und Projektzuständigkeit), so spricht man von einer „Selbstevaluation“.

Dagegen sind bei **externen** Evaluationen die die Evaluation Durchführenden (z.B. eine Unternehmensberatung) weder Mitglieder der für das zu evaluierende Projekt oder Programm verantwortlichen Organisation noch der Mittelgeber, die das Programm oder Projekt finanziell unterstützen.

Vor- und Nachteile interner und externer Evaluationen

Im vorliegenden Fall wurde die Evaluation extern durchgeführt. Diese Vorgehensweise hat sich als sehr vorteilhaft herausgestellt.

Besonders positiv wirkte sich aus, dass die Evaluatoren (d.h. die Verfasser) relativ unabhängig von gewissen Erwartungen waren. Diese Unabhängigkeit ist bei internen Evaluationen häufig nicht gegeben. Zudem konnten bestimmte Aspekte vermutlich klarer erkannt werden als dies durch interne Evaluatoren geschehen wäre (Stichwort Betriebsblindheit). Ein weiterer Vorteil einer externen Evaluation ist, dass externe Evaluatoren (z.B. Unternehmensberater) üblicherweise über eine fundiertere Methodenkompetenz verfügen. Auch können extern durchgeführte Evaluationen gegenüber Neuerungen aufgeschlossenen Kräften einen zusätzlichen Legitimationsschub geben, indem sie ihnen Argumentationshilfen an die Hand geben.

Dass externe Evaluationen auch Nachteile haben, wurde den Verfassern gleich zu Beginn deutlich. Die Evaluation löste bei einigen Mitarbeitern ängstliche Reaktionen aus, die wahrscheinlich bei einer intern durchgeführten Evaluation nicht vorgekommen wären. Schließlich fällt bei externen Evaluationen negativ auf, dass die Evaluationsresultate nicht so unmittelbar umgesetzt werden können, wie dies bei internen Evaluationen der Fall ist.

Einen ausführlichen Überblick über die Vor- und Nachteile interner und externer Evaluationen bietet Stockmann (Abbildung 1).

³⁶ Böttcher et al. (2006), S. 7 f.

Intern	Extern
Von der gleichen Organisation vorgenommen, die auch das Programm durchführt	Von Personen durchgeführt, die nicht dem Mittelgeber oder der Durchführungsorganisation angehören
Vorteile:	Vorteile:
✓ rasch, geringer Aufwand	✓ hohe Unabhängigkeit
✓ hohe Sachkenntnis	✓ große Methodenkompetenz
✓ unmittelbare Umsetzung	✓ unterstützen Reformkräfte
	✓ große Glaubwürdigkeit
Nachteile:	Nachteile:
✓ geringe Methodenkompetenz	✓ geringe Sachkenntnis
✓ fehlende Unabhängigkeit und Distanz	✓ Abwehrreaktionen
✓ „Betriebsblindheit“	✓ Umsetzungsprobleme

Abbildung 1: Vor- und Nachteile der Evaluationsmethoden (Quelle: Stockmann 2010, S. 81)

Evaluationsphasen

Zu Beginn des Evaluationsprojektes standen die Verfasser vor der Aufgabe, die vielfältigen Aspekte des Projektes zu strukturieren. Dies geschah, indem ein Evaluationsstrukturplan entworfen wurde, der die einzelnen Arbeitsschritte fünf Phasen zuordnete, die jeweils unterschiedliche Fragestellungen beinhalteten. Im Folgenden sollen die einzelnen Phasen etwas eingehender erläutert werden.

1. Phase: Vorabklärungen treffen

In diesem ersten Stadium einer Evaluation sind im Vorhinein (zumindest in groben Zügen) die Grundzüge der Evaluation und ihr Umfang zu bestimmen sowie erste organisatorische Maßnahmen zu ergreifen.

Hierbei sind folgende Punkte zu beachten:

- **Erste Formulierung der für die Evaluation grundlegenden Frage. Was ist die Hauptfragestellung der Evaluation?** Die Hauptfragestellung des Evaluationsprojektes zum Leitbild der ZB Sport sollte lauten: Welche Wirkungen des Leitbildes konnten festgestellt werden, und gibt es Änderungswünsche vonseiten der Mitarbeiter? Darüber hinaus sollte die Evaluation so gestaltet werden, dass sie in modifizierter Form von anderen Bibliotheken adaptiert werden kann.
- **Klärung der Funktionsfrage.³⁷ Welche Funktion hat die Evaluation primär?** Hier wurde festgelegt, dass die hauptsächliche Funkti-

³⁷ Vier Zielfunktionen können nach Buholzer (vgl. Buholzer (2011), S. 208 ff.) bei Evaluationen unterschieden werden: Steuerungsfunktion, Kontrollfunktion, Stimulierungsfunktion und Rechtfertigungsfunktion. Die Steuerungsfunktion verfolgt das Ziel, auf der Basis der

on darin besteht, den Nutzen, den das Leitbild für die Bibliothek hatte bzw. nicht hatte, zu eruieren (Kontrollfunktion), Optimierungsmöglichkeiten in Erfahrung zu bringen (Steuerungsfunktion) sowie ggf. Innovationsimpulse zu geben (Stimulierungsfunktion).

- **Definition des Untersuchungsgegenstands und Bestimmung des für die Evaluation relevanten Personenkreises. Was und wer wird evaluiert?** Als Evaluationsgegenstand stand das Leitbild der ZB Sport fest; zudem bot es sich an, sowohl die Mitarbeiter der ZB Sport als auch die Bibliothekskunden zu interviewen.
- **Sicherstellung der Durchführbarkeit der Evaluation (Zugang zum Feld).** Die Bereitschaft der Bibliotheksleiterin, eine Evaluation in ihrer Bibliothek durchführen zu lassen, wurde vorab eingeholt.

2. Phase: Präzisierung der Fragestellung und Entwicklung von Dimensionen und Indikatoren

Nachdem im Vorfeld erste inhaltliche Bestimmungen und organisatorische Maßnahmen erfolgt sind, werden nun die ersten vagen Grundrisse der Evaluation konkretisiert und näher bestimmt. Insbesondere werden die Evaluationsfragen präzisiert und in diesem Zusammenhang die entsprechenden *Dimensionen* und *Indikatoren* bestimmt. Diese Bestimmungen geben die Richtung für das weitere Vorgehen vor. So hängt etwa die Wahl der Evaluationsinstrumente ganz entscheidend von der vorgängigen Festlegung auf die Dimensionen und Indikatoren ab.

Folgende Punkte gilt es zu beachten:

- **Präzisierung der Fragestellungen:** In diesem Stadium der Evaluation wurden die Fragebögen erarbeitet, wobei man schon auf die bereits existierenden aus dem Leitbildprojekt im Jahr 2011 zurückgreifen konnte. Diese Fragebögen wurden angepasst und modifiziert.
- **Bestimmung der Dimensionen und Indikatoren, anhand derer die Evaluationsfragen überprüft werden.** Folgende Dimensionen wurden bestimmt: *Wirkungsgrad*, *Akzeptanz*, *Bekanntheitsgrad*, *Priorität* und *Weiterentwicklung*. Als Indikatoren sollten die Ausprä-

gewonnenen Daten, Optimierungsmöglichkeiten aufzuzeigen und so steuernd in den Entwicklungsprozess einzugreifen. So ist es beispielsweise von Interesse festzustellen, ob die einzelnen Schritte des Projekts planmäßig verlaufen oder ob es Störfaktoren gibt. Es kann aber auch primäres Ziel einer Evaluation sein, den Verlauf eines Projekts oder einer Maßnahme zu kontrollieren (Kontrollfunktion). Dies geschieht, indem untersucht wird, ob die in der Planungsphase des Projekts definierten Projektziele tatsächlich erreicht wurden. Die Stimulierungsfunktion dient dazu, die Ergebnisse der Evaluation als Innovationsimpulse zu nutzen, um neue Entwicklungen voranzutreiben. Schließlich kann eine durchgeführte Evaluation auch dazu genutzt werden, die evaluierten Projekte oder Maßnahmen zu legitimieren (Legitimierungsfunktion). Mit Hilfe der gewonnenen Daten lässt sich etwa belegen, wie effizient mit Finanzmitteln umgegangen wurde und welche Wirkungen erzielt wurden.

gungen der entsprechenden Fragen dienen (siehe folgende Tabelle):³⁸

Dimensionen	Indikatoren	Befragte Personengruppen
Wirkungsgrad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausprägungen der Frage 2 (Mitarbeiterinterview) ▪ Ausprägungen der Frage 3 (Mitarbeiterinterview) ▪ Ausprägungen der Frage 4 (Mitarbeiterinterview) ▪ Ausprägungen der Frage 5 (Mitarbeiterinterview) ▪ Ausprägungen der Frage 8 (Mitarbeiterinterview) ▪ Ausprägungen der Frage 4a (Kundeninterview) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiter ▪ Kunden
Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausprägungen der Frage 1 (Mitarbeiterinterview) 	
Bekanntheitsgrad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausprägungen der Frage 2 (Kundeninterview) 	
Priorität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausprägungen der Frage 6 (Mitarbeiterinterview) ▪ Ausprägungen der Frage 3 (Kundeninterview) 	
Weiterentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausprägungen der Frage 7 (Mitarbeiterinterview) ▪ Ausprägungen der Frage 4b (Kundeninterview) 	

Tabelle 1: Dimensionen und Indikatoren

Die Präzisierung der Hauptfragestellung erfolgte durch Gliederung in mehrere subordinierte Teilfragen, die eine geringere Reichweite und Komplexität haben und auf diese Weise besser bzw. gezielter empirisch nachprüfbar sind.

³⁸ Um festzustellen, welche Fragen jeweils gemeint sind, können die Mitarbeiter- und Kundeninterview-Fragebögen auf den Seiten 23 und 24 nachgeschlagen werden.

Um die Evaluationsfragen auf vernünftige Weise überprüfen zu können, wurden die wesentlichen Dimensionen der Fragestellung bestimmt. Die Dimensionen bilden gewissermaßen das „inhaltliche Hauptgerüst für die zu entwickelnden Erhebungsinstrumente.“³⁹

Die Dimensionen wiederum umfassen mehrere Indikatoren, welche sich als „Anzeiger“ leichter kontrollieren lassen und Rückschlüsse auf die ihnen übergeordneten Dimensionen erlauben. So war z.B. die zweite Frage des Mitarbeiterinterviews der Dimension *Wirkungsgrad* zugeordnet, während die Ausprägungen dieser Frage („Ja“, „Nein“, „Weiß nicht“, „Keine Antwort“) die Indikatoren darstellten.

3. Phase: Festlegung des methodischen Vorgehens und Konstruktion von Instrumenten

In dieser Entwicklungsstufe der Evaluation wird das methodische Prozedere geklärt, und es werden überdies die Datenerhebungsinstrumente ausgewählt.

Während dieses Abschnitts der Evaluation verlangen die folgenden Punkte besondere Aufmerksamkeit:

- **Festlegung des methodischen Vorgehens:** Nach der Vorstellung des Evaluationsprojektes in der Bibliothek sollten zunächst die Mitarbeiter und Kunden befragt werden und dann in einem zweiten Schritt eine Arbeitsgruppe auf freiwilliger Basis gebildet werden.
- **Auswahl der (angemessenen) Datenerhebungsinstrumente:** Als Erhebungsinstrumente wurden qualitative und quantitative Einzelinterviews sowie das Gruppendiskussionsverfahren bestimmt (siehe dazu die Ausführungen in Kapitel 3.1.1).

4. Phase: Datenerhebung und -analyse

Mit dieser Phase beginnt die eigentliche Evaluationsarbeit. Nachdem die verschiedenen Erhebungen durchgeführt wurden, werden die gewonnenen Daten gesichtet, ausgewertet und für die Datenanalyse aufbereitet (etwa durch grafische Darstellungen). Darauf folgt die eigentliche Datenanalyse. Hier gilt es zwei Fragen zu bedenken:

- **Wie sollen die Befragungen durchgeführt werden, um eine möglichst hohe Datenqualität gewährleisten zu können?** Hier wurde ganz besonders Wert darauf gelegt, bei der Selbstpräsentation den Mitarbeitern Anonymität zuzusichern. Hinsichtlich der Arbeitsgruppe setzten die Autoren dieser Arbeit auf die freiwillige Teilnahme.
- **Auf welche Weise werden die Daten ausgewertet?** Die Auswertung erfolgt aufgrund der Dimensionen und Indikatoren bzw. der inhaltlichen Analyse der Gruppendiskussion.

³⁹ Buholzer (2011), S. 212.

Die Befragung wurde sorgfältig vorbereitet. So wurde etwa darauf geachtet, dass die Verantwortlichen des zu evaluierenden Projekts sowie die übrigen betroffenen Personen frühzeitig über die Befragung informiert wurden. Ebenso stellte man sicher, dass die technischen Voraussetzungen gegeben waren, um unerwünschte Störfaktoren im Vorfeld ausräumen zu können (geeignete Räumlichkeiten, Ersatzbatterien für die Hörhilfe des hörbehinderten Evaluationsdurchführenden etc.). Im Anschluss an die Befragungen wurden die gewonnenen Daten ausgewertet, wobei sich die Art der Auswertung nach dem vorliegenden Datenmaterial richtete (Bewertung nach Ratingskalen, verschriftlichte Interviews, Gesprächsprotokolle etc.).

5. Phase: Interpretation, Empfehlungen und Dokumentation

In dieser letzten Phase werden die Evaluationsergebnisse interpretiert und bewertet. Auf dieser Basis werden dann Empfehlungen formuliert. Schließlich wird der Evaluationsprozess selbst dokumentiert.

In diesem Endstadium sind folgende Fragen von Bedeutung:

- **Auf welche Weise werden die Resultate der Evaluation interpretiert und bewertet?** Die Interpretation der Umfrageergebnisse geschah durch Herausarbeitung und Deutung der Häufigkeitsverteilungen der Ausprägungen der jeweiligen Fragen. Bei der Gruppendiskussion lag der Fokus mehr auf der Dokumentation des Gesprächsverlaufs.
- **Welche Empfehlungen lassen sich aus den Evaluationsergebnissen destillieren?** Sowohl die Anregungen der Mitarbeiter als auch der Kunden wurden systematisch nach Vorschlägen zur Verbesserung des Leitbildes ausgewertet. Außerdem wurden auch Überlegungen der Verfasser in die Empfehlungen eingebunden.
- **Wie werden die Resultate unter Berücksichtigung der spezifischen Informationsbedürfnisse der Adressaten dokumentiert?** Die Form der Dokumentation stand von vornherein fest: Die Dokumentation sollte für die Dozenten und die Bibliotheksleiterin in Form einer Master-Thesis erfolgen. Für die Mitarbeiter wurde eine Übersicht über die Ergebnisse des Evaluationsprojektes in Form eines Powerpoint-Vortrags gegeben.

Die gewonnenen Daten wurden interpretiert und bewertet, indem untersucht wurde, inwieweit die Evaluationsergebnisse den ursprünglich geplanten Projektzielen entsprechen. Da eine Diskrepanz zwischen den beabsichtigten Zielen bei der Einführung des Leitbildes und den tatsächlichen Projektergebnissen festgestellt wurde (die Wirkung des Leitbildes insbesondere auf das Sozialverhalten war als eher gering anzusehen), ging man der Frage nach, ob die Evaluationsergebnisse Hinweise für Optimierungsmöglichkeiten liefern. Die Beantwortung dieser Frage mündete in das Fazit (Kapitel 5) wobei besonders Wert auf eine möglichst konkrete Formulierung der Verbesserungsvorschläge gelegt wurde.

Evaluationsstrukturplan

Die Tabelle des Evaluationsstrukturplans zeigt die soeben dargestellten und erläuterten Evaluationsphasen im Überblick. Die einzelnen Schritte der Einzelinterviews werden im folgenden Kapitel (Kapitel 3.1.1) ausführlich dargestellt.

Evaluationsphasen	1. Vorabklärung	2. Präzisierung der Fragestellung	3. Festlegung des methodischen Vorgehens	4. Datenerhebung und Analyse	5. Interpretation und Dokumentation
Inhalte	<p>Gespräch mit dem betreuenden Dozenten: Erste Formulierung der Fragestellung</p> <p>Definition des Untersuchungsgegenstands</p> <p>Bestimmung des für die Evaluation relevanten Personenkreises</p> <p>Klärung der Funktionsfrage</p> <p>Gespräch mit der Bibliotheksleitung: Sicherstellung der Durchführbarkeit</p>	<p>Literaturrecherche</p> <p>Erste inhaltliche Gliederung der Master-Thesis</p> <p>Exposé</p> <p>Präzisierung der Fragestellung: Erstellung der Fragebögen</p> <p>Bestimmung der Dimensionen und Indikatoren</p>	<p>Leitbild der ZB Sport und andere LB analysieren</p> <p>Gliederung der Arbeitsschritte</p> <p>Auswahl der Instrumente:</p> <p>Entscheidung für Methodentriangulation: qualitative + quantitative Einzelinterviews und Gruppendiskussion</p>	<p>Kick-off-Veranstaltung</p> <p>Kunden- und Mitarbeiterbefragung</p> <p>Gruppendiskussion</p> <p>Festlegung der Art und Weise der Datenauswertung</p>	<p>Auswertung der Befragungen</p> <p>Interpretation und Bewertung der Evaluationsresultate</p> <p>Feedback der Mitarbeiter zum LB-Entwurf einholen (Rundmail an alle Mitarbeiter)</p> <p>Abschlussveranstaltung</p> <p>Empfehlungen formulieren</p> <p>Evaluationsmodell entwickeln</p> <p>Verfassen der Master-Thesis</p>

Tabelle 2: Evaluationsstrukturplan

3.1.1 Empirische Sozialforschung: qualitative und quantitative Einzelinterviews

Unter empirischer Sozialforschung wird allgemein „eine Sammlung von Techniken und Methoden zur korrekten Durchführung der wissenschaftlichen Untersuchung menschlichen Verhaltens und gesellschaftlicher Phänomene“⁴⁰ verstanden. Das Ziel hierbei ist die objektiv nachprüfbar und systematische Prüfung von Theorien. Daher wurde diese Methode von den Verfassern dieser Arbeit als angemessen empfunden, um das Leitbild der ZB Sport zu evaluieren.

Als klassische Methoden empirischer Sozialforschung gelten Befragung, Beobachtung, Inhaltsanalyse und Gruppendiskussion. Techniken beschrei-

⁴⁰ Schnell et al. (2011), S. 1.

ben die genaue Ausgestaltung der Methoden. So gibt es im Falle einer Befragung unterschiedliche Befragungsarten, z.B.:

- Schriftliche Befragung
- Mündliche Befragung (Interview)
- Telefonische Befragung
- Onlinebefragung

Um möglichst genaue Messwerte zu erhalten, müssen bestimmte Gütekriterien (Objektivität, Gültigkeit, Zuverlässigkeit) für sozialwissenschaftliche Untersuchungen gelten. Objektivität bedeutet die Unabhängigkeit der Resultate vom Forscher, Gültigkeit hinterfragt, ob tatsächlich das gemessen wird, was gemessen werden soll, und Zuverlässigkeit bedeutet die Reproduzierbarkeit der Ergebnisse (gleiche Ergebnisse bei wiederholten Messungen unter gleichen Voraussetzungen). Da eine persönliche Befragung eine künstliche soziale Situation darstellt (der Interviewer ist in der Regel eine fremde Person), werden hohe Ansprüche an den Verlauf der Befragung gestellt, um diesen Gütekriterien gerecht zu werden. So ist z.B. auf ein neutrales Auftreten des Interviewers zu achten. Ebenso sollte eine störungsfreie Atmosphäre (keine Ablenkung oder Beeinflussung durch Dritte während des Interviews) geschaffen werden. Schließlich sollte eine Standardisierung der Mess-Situation (z.B. Befragung im eigenen Büro des Befragten) erfolgen, um potentiell verzerrend wirkende Erhebungseffekte zu vermeiden.

Daten, die mit Hilfe empirischer Methoden gewonnen werden, können in zwei Arten unterschieden werden:

Quantitative Daten beschreiben Sachverhalte numerisch, d.h. die Beschreibung der untersuchten Merkmale in Zahlen bzw. messbaren Größen. Quantitative Forschung strebt daher nach stark standardisierten Instrumenten (z.B. Fragebögen mit Skalen).

Qualitative Daten hingegen basieren auf Texten bzw. verbalen Aussagen, die z.B. in Gesprächen oder Interviews ermittelt werden können.

Der Forschungsprozess empirischer Sozialforschung wird, ebenso wie der Evaluationsprozess und der Prozess der Organisationsentwicklung, in der Fachliteratur in unterschiedliche Schritte aufgeteilt.⁴¹ In Anlehnung an den in Kapitel 3.1 dargestellten Evaluationsprozess können die einzelnen Schritte des Forschungsprozesses wie folgt dargestellt werden:

Vorabklärung

Zur Phase der Vorabklärung gehört die Auswahl des eigentlichen Forschungsproblems. Thema der Master-Thesis sollte die exemplarische Evaluation eines bestehenden Leitbildes sein. Wie in Kapitel 2.6.2 erläutert, konnte die ZB Sport für dieses Projekt gewonnen werden.

⁴¹ Vgl. Schnell et al. (2011).

Präzisierung der Fragestellung

Die in Kapitel 2.6.3 aufgestellte Arbeitshypothese – dass Leitbilder im Bibliotheksbereich in der Regel noch nicht vollständig in den Arbeitsalltag integriert sind – sollte mit Methoden empirischer Sozialforschung überprüft werden. Zudem erhält diese Arbeit Pilotcharakter dadurch, dass sie die erste systematische und für andere Bibliotheken nachnutzbare Leitbild-Evaluation für das deutschsprachige Bibliothekswesen darstellt.⁴²

Festlegung des methodischen Vorgehens

Um die Innen- und Außenwirkung des Leitbildes der ZB Sport untersuchen zu können, wurden Mitarbeiter (Vollerhebung) und Kunden (Zufallsstichproben) der Bibliothek befragt.

Die Grundgesamtheit der Mitarbeiterbefragung besteht aus allen Mitarbeitern, die zum Zeitpunkt der Erhebung in der ZB Sport anzutreffen waren. Hierbei konnten 28 von 30 Mitarbeitern befragt werden. Bei diesem Ansatz konnte zum Teil auf bereits 2011 geführte Interviews (Brockhaus, 2011) zurückgegriffen werden. Da die Mitarbeiterbefragung für das Evaluationsprojekt jedoch geringfügig modifiziert wurde, wurden die damals bereits interviewten Mitarbeiter schriftlich nachbefragt (Fragen 6, 7 und 8). Alle weiteren, bis dato nicht befragten Mitarbeiter wurden im Februar 2012 interviewt.

Da die Grundgesamtheit für eine Vollerhebung unter den Bibliothekskunden⁴³ zu hoch ist, wurde die Methode der Zufallsstichprobe gewählt. Dazu wurden zu unterschiedlichen Zeitpunkten Kunden vor Ort in der Bibliothek befragt. Um die Vergleichbarkeit der gewonnenen Daten zu gewährleisten, wurden annähernd ebenso viele Kunden wie Bibliotheksmitarbeiter interviewt (insgesamt 27 Personen).

Datenerhebung und Analyse

Als Erhebungstechnik wurde die Methode der persönlich-mündlichen Befragung gewählt. Hierzu wurden Einzelinterviews mit einem standardisierten Fragebogen mit stets gleich formulierten Fragen verwendet. Zusätzlich wurde den Mitarbeitern und Kunden der ZB Sport die Wahrung der Anonymität garantiert. Die Umfrage hatte das Ziel, Daten zu erheben, die Schlussfolgerungen über den Grad der Akzeptanz und die Wirkung des Leitbilds zulassen. Zusätzlich diente die Befragung als Analyseinstrument für eine gezielte Optimierung des Leitbilds. Die Fragen wurden ausgewählt, um subjektive Einstellungen und Wahrnehmungen zum Leitbild untersu-

⁴² Zwar finden sich in der bibliothekarischen Fachliteratur Hinweise, dass einige Bibliotheken in Deutschland ihre Leitbilder bereits modifiziert haben (vgl. Löffler 2008), diese Evaluations- und Überarbeitungsprozesse wurden aber nicht extern dokumentiert bzw. publiziert und sind somit nicht zur Adaption durch andere Bibliotheken geeignet.

⁴³ Im Jahr 2011 6645 aktive, entleihende Benutzer (Quelle: DBS – Deutsche Bibliotheksstatistik).

chen zu können. So sollte u.a. die persönliche Einstellung dem Leitbild gegenüber ermittelt werden. Des Weiteren war von Interesse, ob das Leitbild Einfluss auf die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit der ZB Sport hatte und ob die Unternehmenskultur durch das Leitbild beeinflusst wurde. Bei der Gestaltung der Fragen wurde darauf geachtet, diese möglichst einfach, kurz und neutral zu formulieren.

Mitarbeiterbefragung

Von insgesamt acht Fragen waren sechs Fragen offen/qualitativ (Fragen 1 bis 5, 7) und zwei Fragen geschlossen/quantitativ (Frage 6 und 8) formuliert. Zwar ist die Auswertung offener Fragen im Nachhinein aufwändiger, da für die statistische Analyse Antwort-Kategorien gebildet werden müssen, jedoch erhoffte man sich durch die freie Rede der Befragten möglichst differenzierte Aussagen.

Zu folgenden acht Fragen wurden die Mitarbeiter der ZB Sport interviewt:

1. Wie schätzen Sie die Bedeutung des Leitbildes persönlich ein?
2. Hat das Leitbild Ihrer Meinung nach die Unternehmenskultur (z.B. hinsichtlich des Sozialverhaltens) beeinflusst, und wenn ja, in welcher Form?
3. Wie wird das Leitbild in konkretes Handeln umgesetzt? Wurden beispielsweise bestimmte Zielvereinbarungen auf der Grundlage des Leitbildes formuliert, oder gab es jährliche / halbjährliche Teamgespräche, in denen das Leitbild thematisiert wurde (z.B. Frage nach Aktualisierung bzw. Weiterentwicklung des Leitbildes)? Gab es andere Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Leitbild?
4. Hat das Leitbild Ihrer Meinung nach zur Identifikation mit der Institution, in der sie arbeiten, beigetragen?
5. Hat es Auswirkungen auf ihre Motivation in der täglichen Arbeit gehabt?
6. Welche im Leitbild angesprochenen Punkte sind Ihnen persönlich besonders wichtig? (Fragebogen „Standards – Wichtigkeit“)
7. Was muss getan werden, damit das Leitbild noch mehr Wirklichkeit wird als bisher?
8. Fragebogen „Grad der Erfüllung der im Leitbild genannten Standards an der ZB Sport“

Kundenbefragung

Für die Kundenbefragung wurden nur offen formulierte Fragen eingesetzt.

1. Wie häufig benutzen Sie die Bibliothek?
- 2a) Wissen Sie, was ein Leitbild ist?
- 2b) Wissen Sie, dass die Bibliothek ein Leitbild hat?
3. Welche Punkte im Leitbild sind Ihnen besonders wichtig?

- 4a) Wird das Leitbild an der ZB Sport erfüllt?
- 4b) Wenn nicht, wo gibt es Handlungsbedarf/Optimierungsmöglichkeiten?

Die Befragung der Kunden diene der Ermittlung der Außenwirkung des Leitbildes bzw. der Feststellung, inwieweit das Leitbild der Öffentlichkeit überhaupt bekannt ist.

Ein weiterer Schritt dieser Projektphase war die Transkription und Auswertung der Interviews. Mit der ausführlichen Analyse der erhobenen Daten beginnt ein wichtiger Abschnitt der Evaluation, welcher in den Kapiteln 4.1 bis 4.3 eingehend dargestellt wird.

Interpretation und Dokumentation

In Kapitel 4.4 erfolgt die Interpretation der Erhebungsergebnisse. In Form dieser Master-Thesis werden die Befragungen, die anschließende Gruppendiskussion sowie das gesamte Leitbild-Projekt dokumentiert.

3.1.2 Empirische Sozialforschung: Gruppendiskussion⁴⁴

Eine Gruppendiskussion ist nach Lamnek „ein Gespräch mehrerer Teilnehmer zu einem Thema, das der Diskussionsleiter benennt, und dient dazu, Informationen zu sammeln.“⁴⁵ Zwar hat das Gruppendiskussionsverfahren einen „eher inferioren methodologischen Status“⁴⁶, aber es hat auch Stärken für sich, die mit der Spezifik der Erhebungssituation dieser qualitativen Sozialforschungstechnik zu tun haben. Denn anders als bei den standardisierten Forschungsinterviews, denen letztlich der Versuch zugrunde liegt, „aus (vielen) individuellen Antworten, eine statistische Durchschnittsmeinung zu konstruieren“⁴⁷, gehen die Vertreter des Gruppendiskussionsverfahrens davon aus, dass der Meinungsbildungsprozess innerhalb einer Gruppe sich nicht adäquat dadurch wiedergeben lässt, dass man die Einzelmeinungen zu einem statistischen Gesamtbild summiert. Dies schon allein deswegen, weil das Umfeld, in dem quantitative Einzelinterviews stattfinden, viel zu künstlich ist.⁴⁸ Das, was nach dem quantitativen Paradigma als zu minimierender Störfaktor gilt (die Beeinflussung der untersuchten Person von außen), zeichnet das Gruppengespräch gerade aus und macht es für bestimmte Fra-

⁴⁴ Vorbemerkung: Bei der Durchführung der Arbeitsgruppe wurde nicht das ganze mögliche sozialwissenschaftliche Instrumentarium ausgeschöpft. Das primäre Ziel der Arbeitsgruppe war die gemeinsame Evaluation und ggf. die Feststellung von Änderungswünschen. Ziel war es dagegen nicht, gruppendynamische Prozesse zu beobachten und zu analysieren. Insofern schieden Instrumente wie etwa die soziometrische Befragung oder eine Netzwerkanalyse von vornherein aus.

⁴⁵ Lamnek (2010), S. 372.

⁴⁶ Lamnek (2010), S. 374.

⁴⁷ Häder (2010), S. 268.

⁴⁸ Wie schon oben ausgeführt (siehe Kapitel 3.1.1), gilt dies prinzipiell auch für qualitative Einzelinterviews.

gestellungen eben dadurch besonders interessant: Die weitgehende Wahrung einer natürlichen Kommunikationssituation (die ja auch das Einwirken gruppendynamischer Faktoren auf die Haltung des Einzelnen beinhaltet) wird hier also zum positiven Merkmal der Gruppendiskussion, zu ihrer spezifischen Stärke. Die kontextuelle Einbettung der Meinungsgenese in soziale Interaktionsprozesse lässt das Gruppengespräch als adäquate Methode erscheinen, um Sachverhalte, die eine stark soziale Komponente aufweisen, zu untersuchen. Ja, vielfach wird von Vertretern des Gruppendiskussionsverfahrens geltend gemacht, dass der Einzelne „seine situationsspezifische Meinung überhaupt erst im Wege der Auseinandersetzung mit situationsdeterminierten Stimuli und provokanten, entgegen stehenden Meinungen und Einstellungen explizieren“⁴⁹ könne.

Um diese Stärke der Gruppendiskussion (die Erzeugung einer natürlichen Kommunikationsatmosphäre) voll ausnutzen zu können, sind zwei Dinge zu beachten:

Zum einen ist es wünschenswert, dass die Diskussionsgruppe auch außerhalb des Gesprächskreises eine reale Gruppe darstellt. Eine solche Konstellation führt fast automatisch zu einer realitätsnahen Gesprächssituation.⁵⁰ Zum anderen sollte darauf geachtet werden, dass alle Mitglieder von dem Thema der Gruppendiskussion persönlich betroffen sind. Auf diese Weise können die Ergebnisse des Gruppengesprächs besser auf reale Situationen übertragen werden. Neben diesen beiden Kriterien bei der Auswahl der Gruppenmitglieder lassen sich noch mehrere andere aufstellen. Da die Autoren dieser Arbeit von Anfang an auf die Freiwilligkeit der Teilnahme setzten, konnte auf die Zusammensetzung der Gruppenmitglieder kaum Einfluss genommen werden, so dass sich die Frage, nach welchen Kriterien die Diskussionsgruppe zusammengestellt werden sollte (ob sie also z.B. eher homogen – nach einem bestimmten gemeinsamen Merkmal der Mitglieder – oder heterogen, künstlich oder natürlich etc. sein sollte), gar nicht stellte. Aus diesem Grund wird hier auf diese unterschiedlichen Kriterien nicht näher eingegangen. Ebenso konnte auf die Anzahl der Gruppenmitglieder kein Einfluss genommen werden. Lamnek schlägt jedoch eine Gruppengröße zwischen fünf und zwölf Teilnehmern vor. Somit wurde diese Vorgabe von der Leitbildarbeitsgruppe mit sechs Mitgliedern erfüllt.

⁴⁹ Lamnek (2010), S. 382.

⁵⁰ Diskussionsgruppen, die gleichzeitig Realgruppen sind, können allerdings auch Nachteile mit sich bringen. So kann es z.B. vorkommen, dass die bereits existierende Gruppenhierarchie entweder zu verbaler Zurückhaltung oder aber zu opportunistischen Assimilationen der Redebeiträge seitens einiger (hierarchisch niedrig stehender) Teilnehmer führt. Zudem kann die persönliche Nähe der Gruppenmitglieder untereinander einen negativen Effekt auf die Bereitschaft, Probleme offen anzusprechen, haben. In der Regel überwiegen jedoch die Vorteile.

Diskussionsverlauf

Am Anfang der Gruppendiskussion steht eine Vorstellungsveranstaltung, in der der Diskussionsleiter (im vorliegenden Fall waren es zwei, nämlich die Verfasser dieser Arbeit) sich und die Thematik, die in diesem informellen Gesprächskreis besprochen werden soll, vorstellt. Bereits hier weist er darauf hin, dass er sich selbst lediglich in einer Moderatorenrolle sieht; er ist zudem bemüht, Bedenken der potentiellen Diskussionsteilnehmer schon im Vorfeld auszuräumen, indem er deutlich macht, dass die Teilnahme freiwillig ist und die Auswertung der Ergebnisse anonymisiert erfolgen wird.

Um einen reibungslosen Ablauf der Gruppendiskussion zu gewährleisten, wurde auf mehrere Punkte besonders Wert gelegt. In diesem Zusammenhang erwies sich ein Gesprächsleitfaden als sehr hilfreich.⁵¹ Aufgeführt wurden dort u.a. Vorschläge für die Herstellung optimaler Rahmenbedingungen für die Diskussion: So ist etwa die Raumfrage zu klären, ebenso ist darauf zu achten, dass Termine vorab, und zwar mindestens eine Woche im Voraus, vereinbart werden. Schließlich sollte durch die Aushändigung eines Handouts sichergestellt werden, dass die Teilnehmer gut präpariert sind.

Zu Beginn der eigentlichen Gruppendiskussion werden die Diskutanten mit dem Thema, um das es gehen soll, noch einmal rekapitulierend und etwas eingehender bekannt gemacht. Hier ist große Vorsicht geboten, um Suggestivwirkungen zu vermeiden.

Nachdem die Diskutanten noch einmal mit der Thematik und Zielsetzung des Gruppengesprächs vertraut gemacht wurden, initiiert der Diskussionsleiter die Gruppendiskussion mit einem „Grundreiz“, das heißt einem Statement, das mit Vorteil provokant und zum Widerspruch auffordernd formuliert ist.⁵²

Die Teilnehmer werden aufgefordert, zu dieser These, Frage, oder worin der Grundreiz sonst bestehen mag, Stellung zu nehmen. Meist reicht dieser erste Anstoß aus, um die Diskussion für längere Zeit in Gang zu halten.

Selbstläufigkeit

Überhaupt ist dies die Hauptaufgabe des Diskussionsleiters: Dafür zu sorgen, dass sich die Gruppendiskussion möglichst „selbstläufig“ vollzieht. Generell hilfreich ist es, eine möglichst lockere und informelle Gesprächsatmosphäre zu generieren, so dass die Gruppenmitglieder „tendenziell in der Form miteinander sprechen, wie sie das innerhalb ihrer Alltagskontexte auch tun.“⁵³ Erst diese „Selbstläufigkeit“ des Gruppengesprächs, wie sie sich durch die „wechselseitige Steigerung der Redebeiträge“⁵⁴ fast von selbst ergibt, führt dazu, „dass hier ein kollektives Bedeutungsmuster sich

⁵¹ HBZ-Checkliste für das jährliche Mitarbeitergespräch (2002).

⁵² Der Grundreiz kann aber auch eher neutral gehalten sein, je nachdem wie es die Situation nahelegt.

⁵³ Lamnek (2010), S. 392.

⁵⁴ Lamnek (2010), S. 393.

herauskristallisiert, welches von den einzelnen Beteiligten so nicht subjektiv intendiert war [...].⁵⁵ Und genau um diese kollektive, nicht-öffentliche Gruppenmeinung geht es ja letztendlich in dem Gruppendiskussionsverfahren.

Sollte das Gespräch doch einmal ins Stocken geraten, so stehen dem Moderator mehrere Techniken zur Verfügung, um die Diskussion wieder aufleben zu lassen. So kann er die zuletzt gemachte Äußerung paraphrasierend wiedergeben, provokante Thesen in den Raum stellen oder nach dem genaueren Sinn einer Äußerung fragen, um die Teilnehmer zu weiteren Redebeiträgen zu animieren.

Auswertung der Gesprächsprotokolle

Das in dieser Arbeit behandelte Evaluationsprojekt hatte, wie schon in der Vorbemerkung zu diesem Kapitel angedeutet, nicht zum Ziel, das Instrument der Gruppendiskussion zur Erforschung gruppenspezifischer Prozesse heranzuziehen; vielmehr stand der Versuch im Vordergrund, möglichst viele inhaltliche Aussagen, Meinungen etc. der Mitarbeiter zu ermitteln, um Anhaltspunkte für Optimierungsmöglichkeiten zu eruieren. Insofern war bei der Auswertung der Gruppendiskussion nur die formulierende Interpretation von Belang. Der Vollständigkeit halber sollen hier gleichwohl alle Interpretationsschritte einer spezifisch soziologisch motivierten Gruppendiskussion dargestellt werden. Nach Lamnek vollzieht sich die Auswertung idealtypisch in drei Schritten:

1. Formulierende Interpretation
2. Reflektierende Interpretation
3. Zusammenfassende Diskursbeschreibung und Fazit

Bei der *formulierenden Interpretation* wird der Gesprächsverlauf zusammengefasst.

Die *reflektierende Interpretation* untersucht die Formalstruktur des Diskurses. Es werden also nicht die Themen an sich in den Fokus der Betrachtung gerückt, sondern die Art und Weise, wie die Teilnehmer miteinander interagieren.

Schließlich kommt die Auswertung mit der zusammenfassenden *Diskursbeschreibung und dem Fazit* zu ihrem Abschluss. Es werden die Ergebnisse der formulierenden und reflektierenden Interpretation resümierend rekapituliert und die sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen gezogen.

⁵⁵ Ebd.

3.2 Exkurs Organisationsentwicklung und Lernende Organisation

Bei der Organisationsentwicklung handelt es sich um ein seit den 1950er Jahren entwickeltes, auf Erkenntnissen der Betriebswirtschaftslehre und der Sozialwissenschaften aufbauendes Managementinstrument. Ziel ist es, Leistungsfähigkeit und Qualität des Arbeitslebens in Organisationen (wie z.B. Bibliotheken) durch systematische und langfristige Prozesse unter Einbeziehung aller Beteiligten zu steigern.⁵⁶



Abbildung 2: Ziele der Organisationsentwicklung (Quelle: Vetten 2011, S. 47)

Zur Erreichung dieses Ziels werden unterschiedliche Konzepte angewandt, z.B. gruppendynamische, verhaltenswissenschaftliche Methoden, die Datenerhebungs- und Rückkopplungsmethode oder das Konzept der sozio-technischen Systeme. Das gruppendynamische Konzept basiert auf Gruppenarbeit, also Beteiligung und Selbstorganisation der Betroffenen. Hierbei können neue Verhaltensweisen getestet, beobachtet und erlernt werden: die „Gruppe als Ort der Veränderung“.⁵⁷

Die Datenerhebungs- und Rückkopplungsmethode setzt auf direkte Rückkopplung der Befragungsergebnisse an Manager und Mitarbeiter. Hierdurch soll die Bereitschaft zu Veränderungen gefördert werden.

Das sozio-technische System versucht, technische und soziale Komponenten der Organisation aufeinander abzustimmen.

⁵⁶ Vgl. Vetten (2011).

⁵⁷ Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation (2004), S. 990.

Die Parallelen zum oben dargestellten Evaluationsprozess liegen auf der Hand, es wurde eine Kombination der Gruppendynamischen Methode und der Datenerhebungs- und Rückkopplungsmethode angewandt:

Die Diagnose, also die Ermittlung des IST-Zustandes, bzw. die Frage danach, wie stark das Leitbild der ZB Sport im Bewusstsein der Mitarbeiter verankert ist, wurde mit Methoden der empirischen Sozialforschung (Einzelinterviews und Gruppendiskussion) ermittelt.

Die Diagnose ist die Grundlage der Organisationsentwicklung, sie ist keine

neutrale Erhebung der Ist-Situation oder Datensammlung mehr, sondern sie wird im systemischen Ansatz bereits als folgenreiche Intervention betrachtet. Beobachtung und Anleitung zur Selbstbeobachtung sowie die Analyse der Wirklichkeitskonstruktionen bewirken als Eingriffe bereits ad hoc Veränderungen.⁵⁸

Somit bewirkt bereits die Diagnose eine Sensibilisierung der Mitarbeiter dem Leitbild gegenüber und kann im Idealfall zu einer Verstetigung desselben beitragen.

Die ermittelten (Befragungs-)Ergebnisse wurden ausgewertet und entsprechende Optimierungsansätze unter Beteiligung der Betroffenen umgesetzt.

Hierzu wurde eine Arbeitsgruppe aus möglichst vielen Abteilungen und Hierarchieebenen und den Verfassern dieser Arbeit als externen Moderatoren gegründet. Unter Mithilfe und Beteiligung der Mitarbeiter der ZB Sport konnte so der ergebnisoffene OE-Prozess gesteuert werden. Für die freiwillige Teilnahme an der Arbeitsgruppe wurde während der Befragung intensiv geworben. Gemeinsam wurde in der Arbeitsgruppe das Leitbild evaluiert, diskutiert und optimiert.

Abschließend wurden die Maßnahmen dokumentiert. Dies geschah zum einen in einer Abschlussveranstaltung an der ZB Sport (8. Mai 2012), auf der den Mitarbeitern für ihre Hilfe gedankt wurde, die Ergebnisse präsentiert und Möglichkeiten zur weiteren Verstetigung des Leitbildes aufgezeigt wurden. Zum zweiten wurde das Projekt in Form dieser Master-Thesis dokumentiert, welche nach Abschluss der ZB Sport in digitaler Form zur Verfügung gestellt wird. Im besten Fall können die dokumentierten Ergebnisse Impulse für weitere Veränderungen geben und zur Fortführung des OE-Prozesses, durch die Beteiligten selbst, anregen.

Ein weiteres Ziel von Organisationsentwicklung besteht in der Entwicklung zu einer *Lernenden Organisation*. Dieses durch Peter M. Senge geprägte Konzept verfolgt die Absicht, durch größere Lern- und Wissenspotenziale der Mitarbeiter und der gesamten Organisation die Leistungsfähigkeit zu steigern sowie flexibel und proaktiv auf sich verändernde wirtschaft-

⁵⁸ Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation (2004), S. 993.

liche, technische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen zu reagieren. Das bedeutet eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation und ihrer Mitarbeiter und ist weit mehr als nur individuelles Lernen wie z.B. die Teilnahme an Fortbildungen und Workshops. Es bedeutet, einen zukunftsorientierten, geplanten und gesteuerten Prozess zu entwickeln, der sich an den strategischen Zielen der Organisation ausrichtet. Mögliche Mechanismen hierbei sind die Orientierung an gemeinsamen Visionen (wie sie u.a. in Leitbildern formuliert werden), die Förderung von Teamgeist (z.B. der Einsatz von abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppen) sowie die Unterstützung neuer Ideen.

4 Evaluation und Auswertung

Im Folgenden wird zunächst der Verlauf der Befragung geschildert (Kapitel 4.1). Es folgt die Auswertung der gewonnenen Daten (Kapitel 4.2 bis 4.4).

Der Verlauf und die erzielten Ergebnisse der Gruppendiskussion bzw. der Arbeitsgruppe werden in Kapitel 4.5 dargestellt.

4.1 Verlauf der Befragung

Die erste Kontaktaufnahme mit der Bibliotheksleiterin, Frau. Dr. Schiffer, fand bereits Anfang 2012 statt. Auf dem Jour fixe (einer monatlich stattfindenden Mitarbeiterversammlung der ZB Sport) Anfang Februar 2012 stellten die Verfasser dieser Arbeit sich selbst und ihr Anliegen allen Mitarbeitern mit einer kurzen Präsentation vor.

Die eigentliche Befragung fand vom 9. bis 22. Februar 2012 statt. Hierbei wurden alle anzutreffenden Mitarbeiter (Leitung, Mitarbeiter, Auszubildende und studentische Hilfskräfte) und stichprobenartig Kunden befragt.

Die (zufällig ausgewählten) Kunden wurden im Eingangsbereich der Bibliothek befragt, die Dauer der einzelnen Interviews lag bei ca. fünf Minuten.

Die Mitarbeiter wurden zu vereinbarten Terminen einzeln in ihren Büros an der ZB Sport aufgesucht und interviewt. Die Interviewer achteten hierbei auf ein möglichst neutrales Auftreten. Anfangs herrschten starke Skepsis und Unsicherheit unter den Befragten. Ihnen wurde daher eine größtmögliche Vertraulichkeit und Anonymität zugesichert, damit Vorgesetzte einzelne Aussagen der Interviews nicht bestimmten Personen zuordnen können. Aus diesem Grund entschied man sich auch gegen Tonbandaufnahmen der Interviews, die Antworten wurden schriftlich fixiert. Die Länge der Interviews betrug zwischen fünf und fünfzehn Minuten.

Wie in Kapitel 3.1.1 dargelegt, wurde zum Teil auf bereits 2011 geführte Interviews zurückgegriffen. Die neun bereits interviewten Mitarbeiter wurden schriftlich per E-Mail nachbefragt, was sich im Nachhinein als Fehler erwies, da der Rücklauf dieser Befragung nicht zufriedenstellend war. Eine persönliche Befragung eben jener Mitarbeiter wäre sinnvoller gewesen. Alle bis dato nicht interviewten Mitarbeiter stellten sich der Befragung zur Verfügung.

Während der Befragung stellten die Verfasser Ungenauigkeiten in der Formulierung von Frage 6 fest, hier mussten dementsprechend alle Mitarbeiter erneut befragt werden. Krankheitsbedingt konnte hierbei ein zuvor befragter Mitarbeiter nicht mehr befragt werden.

Auch bei der Kundenbefragung wurden Mängel in der Fragestellung festgestellt, so haben z.B. die Antworten zu Frage 4b durchgehend keinen Bezug zum Leitbild. Mit ausführlicheren Pre-Tests hätten die beiden zuletzt genannten Punkte verhindert werden können.

4.2 Mitarbeiterbefragung

Nach den Interviews wurden die Antworten auf **qualitative** Fragen (Fragen 1-5, 7) zuerst inhaltlich analysiert und dann entsprechenden Antwort-Kategorien zugeordnet (z.B. „Ja“, „Nein“, „Weiß nicht“). Dieser Codeplan war die Basis für eine Datenmatrix, mit welcher die Daten statistisch ausgewertet werden konnten.

Die Ergebnisse der **quantitativen** Fragen (6 und 8) wurden ebenso statistisch ausgewertet.

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu jeder einzelnen Frage dieser Untersuchung mittels Tabellen dargestellt und erläutert. Die Ausprägungen der Antworten werden mit absoluter und prozentualer Häufigkeit dargestellt. Die Prozente wurden auf eine Ziffer nach dem Komma gerundet. Der Modalwert ist jeweils fett markiert.⁵⁹

Frage 1: Wie schätzen Sie die Bedeutung des Leitbildes persönlich ein?

Mit dieser offenen Einleitungsfrage sollte die subjektive Einstellung der Mitarbeiter zum Leitbild ermittelt werden. Wird das Leitbild als wichtige Maßnahme anerkannt oder wird es tendenziell als etwas Entbehrliches gesehen?

Ausprägung	Stark [1]	Gering [2]	Nicht vor- handen [3]	Keine Antwort [9]	Gesamt
Häufigkeit	9	12	7	0	28
Prozent	(32,1 %)	(42,9 %)	(25 %)	(0 %)	(100 %)

Tabelle 3: Wie schätzen Sie die Bedeutung des Leitbildes persönlich ein?

Die Befragung ergab insgesamt, dass die Mehrheit der Mitarbeiter die Bedeutung des Leitbildes als eher gering einschätzte (42,9 %), jedoch war immerhin knapp ein Drittel der Befragten (32,1 %) der Auffassung, das Leitbild habe eine starke Bedeutung für die Bibliothek. 25 Prozent, also genau ein Viertel der Beschäftigten, vertrat dagegen die Ansicht, das Leitbild sei für die tägliche Arbeit praktisch mehr oder weniger irrelevant.

⁵⁹ Die vollständigen Interviews samt Codeplan und Datenmatrix finden sich im Anhang dieser Arbeit, S. 80 ff.

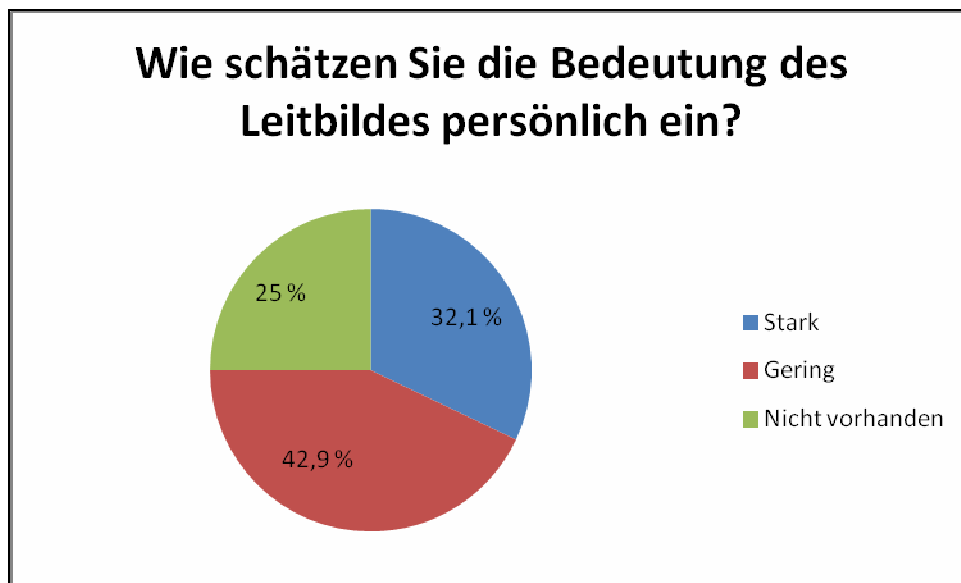


Abbildung 3: Wie schätzen Sie die Bedeutung des Leitbildes persönlich ein?

In Bezug auf die inhaltlichen Erläuterungen lässt sich Folgendes festhalten: Mit Abstand am häufigsten, nämlich insgesamt fünfmal, wird die Außenwirkung bzw. das Marketing als besondere Stärke des Leitbildes genannt. Am zweithäufigsten (2-mal) wird in Bezug auf die positiven Eigenschaften des Leitbildes die orientierende bzw. bewusst machende Wirkung des Leitbildes genannt. Hinsichtlich der kritischen Anmerkungen zum Leitbild lässt sich feststellen, dass besonders häufig genannt wurde, zum einen, dass das Leitbild zu allgemeine Formulierungen (2-mal) und zum anderen fast ausschließlich „Selbstverständlichkeiten“ (3-mal) enthalte.⁶⁰

Frage 2: Hat das Leitbild Ihrer Meinung nach die Unternehmenskultur (z.B. hinsichtlich des Sozialverhaltens) beeinflusst, und wenn ja, in welcher Form?

Hier sollte eruiert werden, ob Veränderungen im innerbetrieblichen Miteinander festgestellt wurden, die in der Wahrnehmung der Mitarbeiter auf das Leitbild zurückgehen.

⁶⁰ Interessant war, dass ein Mitarbeiter, der die „zu allgemeinen“ bzw. „selbstverständlichen“ Aussagen im Leitbild bemängelte, im selben Atemzug angab, es stoße „eher unangenehm auf, ständig darauf [auf das Leitbild, R.B.] hingewiesen zu werden“. Ob das Unbehagen bei dem häufigen Verweis auf das Leitbild sich an den „zu allgemeinen“ bzw. „selbstverständlichen“ Aussagen entzündete, oder ob es nicht vielleicht doch eher daran lag, dass die im Leitbild enthaltenen Aussagen im Gegenteil zu konkret und daher für den betreffenden Mitarbeiter unangenehm waren, muss offen bleiben.

Ausprägung	Ja [1]	Nein [2]	Weiß nicht [8]	Keine Antwort [9]	Gesamt
Häufigkeit	2	18	1	7	28
Prozent	(7,1 %)	(64,3 %)	(3,6 %)	(25 %)	(100 %)

Tabelle 4: Hat das Leitbild Ihrer Meinung nach die Unternehmenskultur beeinflusst?

Die Antworten auf diese Frage ergeben ein recht eindeutiges Bild. Die große Mehrheit, fast zwei Drittel der Mitarbeiter (64,3 %), gab an, keine Veränderungen in der Unternehmenskultur im Vergleich zur Zeit vor der Leitbilderstellung festgestellt zu haben, die auf das Leitbild zurückzuführen wären. Lediglich zwei Mitarbeiter waren der Ansicht, das Leitbild habe Veränderungen bewirkt.⁶¹ Die relativ hohe Zahl derjenigen Mitarbeiter, die zu dieser Frage keine Angaben machten, ist zum größten Teil darauf zurückzuführen, dass einige Angestellte bzw. Auszubildende zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht lange genug in der ZB Sport gearbeitet hatten, um hier sinnvollerweise Antwort geben zu können.

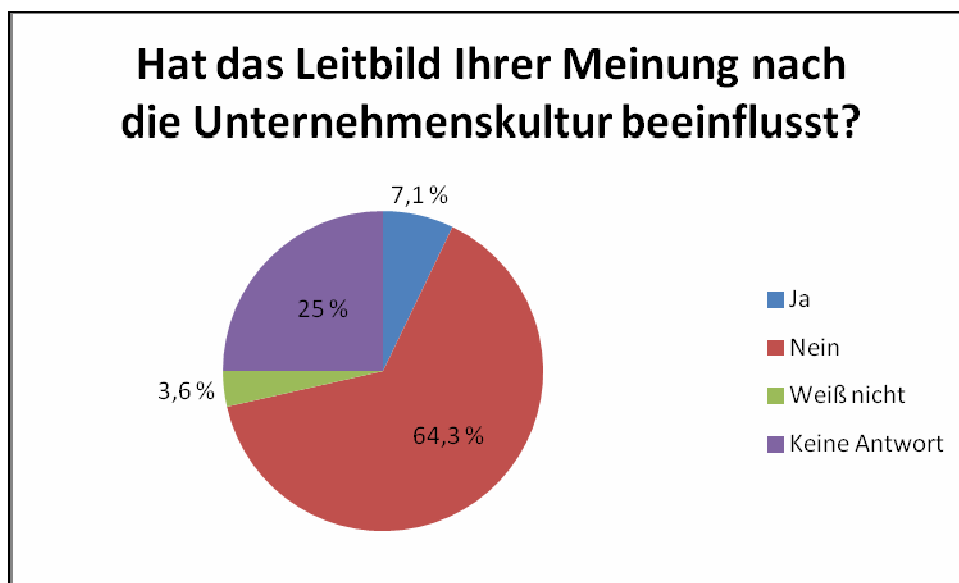


Abbildung 4: Hat das Leitbild Ihrer Meinung nach die Unternehmenskultur beeinflusst?

⁶¹ Wobei ein Mitarbeiter allerdings den durch das Leitbild hervorgerufenen Wandel in der Unternehmenskultur sogar als eher negativ einschätzte.

Frage 3: Wie wird das Leitbild in konkretes Handeln umgesetzt? [...] Gab es ... Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Leitbild?

Bei dieser Frage war das Erkenntnisinteresse, herauszufinden, ob es innerhalb der ZB Sport Ansätze einer Verstetigung und/oder Weiterentwicklung des Leitbildes gab.

Wie der Tabelle 5 zu entnehmen ist, wurde sie nur einmal mit „Ja“ beantwortet: „Das Leitbild, bzw. Aspekte des Leitbildes wie z.B. Freundlichkeit und Kundenorientierung, wird während der Auswahlgespräche [d.h. Bewerbungsgespräche, S.L.] besprochen.“

Ausprägung	Ja [1]	Nein [2]	Weiß nicht [8]	Keine Antwort [9]	Gesamt
Häufigkeit	1	19	0	8	28
Prozent	(3,6 %)	(67,9 %)	(0 %)	(28,6 %)	(100 %)

Tabelle 5: Gab es Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Leitbild?

Etwa zwei Drittel (67,9 %) aller Befragten gaben an, dass es keine Maßnahmen mit Leitbild-Bezug, z.B. Teamgespräche oder jährliche Zielvereinbarungen, seit der Einführung gegeben hat. So lautete die Antwort in der Regel: „[Das] Leitbild ist kein konkretes Thema, weder beim Jour fixe, noch bei Zielvereinbarungen etc. Keine Maßnahmen mit Leitbild-Bezug!“

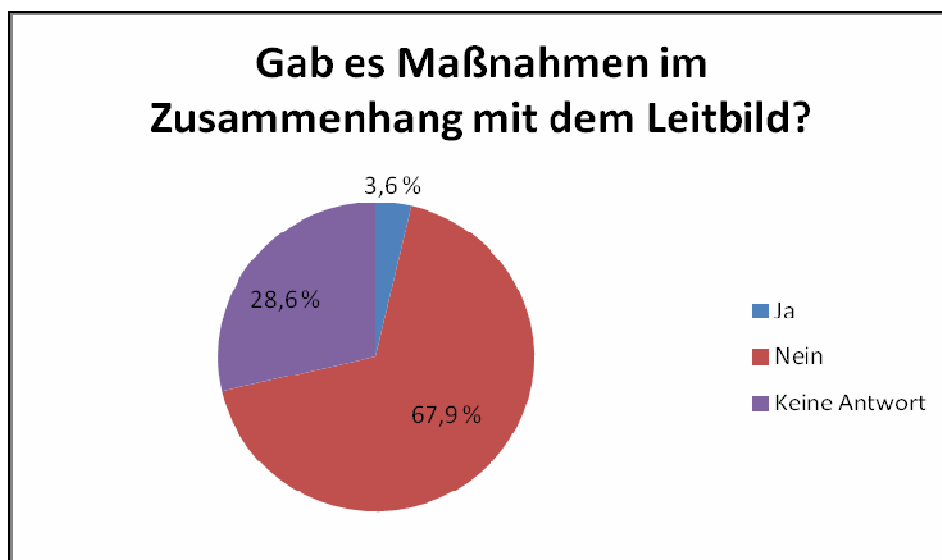


Abbildung 5: Gab es Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Leitbild?

Die hohe Zahl der Mitarbeiter, die zu dieser Frage keine Aussagen traf, ergibt sich zum Teil wieder daraus, dass einige von ihnen noch nicht lange genug an der ZB Sport beschäftigt sind, um hierzu Aussagen treffen zu können.

Frage 4: Hat das Leitbild Ihrer Meinung nach zur Identifikation mit der Institution, in der sie arbeiten, beigetragen?

Mit Hilfe dieser Frage sollte die identitätsstiftende Wirkung des Leitbildes untersucht werden.

Ausprägung	Ja [1]	Nein [2]	Weiß nicht [8]	Keine Antwort [9]	Gesamt
Häufigkeit	8	18	0	2	28
Prozent	(28,6 %)	(64,3 %)	(0 %)	(7,1 %)	(100 %)

Tabelle 6: Hat das Leitbild zur Identifikation beigetragen?

Auch bei dieser Frage fielen die Antworten relativ eindeutig aus. Die mit Abstand häufigste Antwort lief auf eine Negation eines solchen identitätsstiftenden Effektes hinaus: Fast zwei Drittel (nämlich 64,3 %) der befragten Mitarbeiter gaben an, das Leitbild habe nicht zur Identifikation mit der Bibliothek beigetragen.⁶² Gleichwohl gab immerhin deutlich mehr als ein Viertel der Beschäftigten (28,6 %) an, das Leitbild habe ihre Identifikation mit der Institution, in der sie arbeiten, positiv beeinflusst.

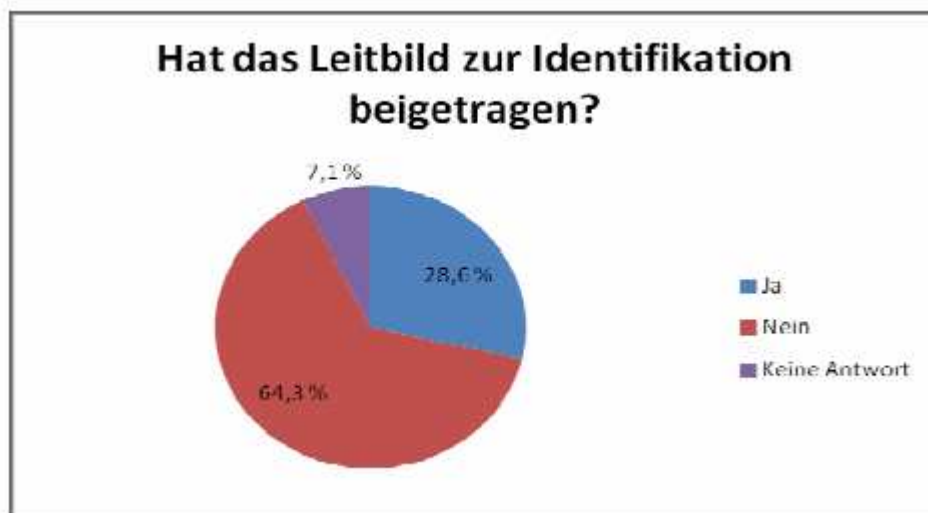


Abbildung 6: Hat das Leitbild zur Identifikation beigetragen?

An Faktoren, denen im Zusammenhang mit dem Leitbild positive Einflüsse in Bezug auf die Identifikation zugesprochen wurden, wurden genannt:

⁶² Wobei meistens betont wurde, die Identifikation mit der Arbeitsstätte sei vorhanden, habe aber andere Gründe.

- Beitrag zur Konsensbildung
- gesteigertes Verständnis für die Haltung anderer Kollegen hinsichtlich bestimmter im Leitbild genannter Punkte (dies allerdings vor allem während der Phase der Leitbilderstellung)
- schriftliche Fixierung von Aufgaben und Zielen / Verdeutlichung der Kernaufgaben

Frage 5: Hat es Auswirkungen auf Ihre Motivation in der täglichen Arbeit gehabt?

Die an die vierte Frage anschließende und dieser strukturell ähnliche Fragestellung diente dem Zweck, Effekte des Leitbildes auf die persönliche Motivation der Mitarbeiter in der täglichen Arbeit nachzuweisen.

Ausprägung	Ja [1]	Nein [2]	Weiß nicht [8]	Keine Antwort [9]	Gesamt
Häufigkeit	4	22	0	2	28
Prozent	(14,3 %)	(78,6 %)	(0 %)	(7,1 %)	(100 %)

Tabelle 7: Hat das Leitbild Auswirkungen auf Ihre Motivation gehabt?

Das Ergebnis bei dieser Frage fällt besonders deutlich aus. Mehr als drei Viertel (78,6 %) aller Mitarbeiter gab zur Antwort, das Leitbild habe keinen motivationssteigernden Einfluss auf sie gehabt.⁶³ Lediglich vier Mitarbeiter (das entspricht einem Anteil von 14,3 %) äußerten sich affirmativ. Hier ist vielleicht der Hinweis angebracht, dass hinter der hohen Zahl negativer Antworten die verständliche Selbsteinschätzung lag: „Ich bin schon immer motiviert gewesen“.



Abbildung 7: Hat das Leitbild Auswirkungen auf Ihre Motivation gehabt?

⁶³ Ähnlich wie bei der Frage 4 unterstrich auch hier die Mehrzahl der diese Frage negativ beantwortenden Mitarbeiter, die Motivation sei grundsätzlich vorhanden, dafür seien jedoch andere Faktoren verantwortlich.

Frage 6: Welche im Leitbild angesprochenen Punkte sind Ihnen persönlich besonders wichtig? Bitte nennen Sie drei Punkte.

Mit dieser (geschlossenen) Frage sollte ermittelt werden, welche im Leitbild genannten Aussagen aus Sicht der Mitarbeiter besonders wichtig sind.

Hierzu wurde das bestehende Leitbild der ZB Sport analysiert und auf 19 zentrale Aussagen (Standards) reduziert. Den 27 Befragten⁶⁴ wurde eine Liste mit diesen 19 Standards vorgelegt, von denen sie drei nennen sollten, die ihnen persönlich wichtig erschienen. Von Erkenntnisinteresse ist hier die Häufigkeitsverteilung.

Standard	Häufigkeit	Prozent (%)
Fachkompetente Auskunft	13	16
Produktive und angenehme Arbeitsatmosphäre	11	13,6
Schnelle und aktuelle Informationsversorgung	9	11,1
Bedarfsorientierte Informationsversorgung	6	7,4
Benutzerfreundliche Kataloge	6	7,4
Zukunftsorientierte Informationseinrichtung	6	7,4
Freundliche Auskunft	5	6,2
Infrastruktur auf dem neuesten Stand der Technik	4	4,9
Archivierung von Medien für Nachhaltige Nutzung	3	3,7
Integration von Menschen mit Behinderung	3	3,7
Förderung des Bildungsstandortes Köln	3	3,7
Kostengünstige Informationsversorgung	2	2,5
Informationsversorgung für eine weltweite Öffentlichkeit	2	2,5
Angebot von Ausbildungs- und Praktikumsplätzen	2	2,5
Erhöhung der Attraktivität der ZB Sport	2	2,5
Optimierung der Informationsversorgung im SSG Sport	2	2,5
Teilnahme an Fortbildungen	1	1,2
Kooperation mit Bibliotheken und Informationsanbietern	1	1,2
Zeitnahe Informationsversorgung	0	0
Gesamt	81	100

Tabelle 8: Welche im Leitbild angesprochenen Punkte sind Ihnen persönlich besonders wichtig?

⁶⁴ Ein Mitarbeiter konnte nicht erneut befragt werden, siehe hierzu Kapitel 4.1: Verlauf der Befragung.



Abbildung 8: Welche im Leitbild angesprochenen Punkte sind Ihnen persönlich besonders wichtig?

Wie dem Diagramm und der Tabelle zu entnehmen ist, ist das Erteilen *fachkompetenter Auskünfte* den Mitarbeitern der ZB Sport der wichtigste im Leitbild genannte Punkt. 16 Prozent der Befragten gaben dies an. An zweiter Stelle wurde der Standard *produktive und angenehme Arbeitsatmosphäre* genannt (13,6 %). Weiterhin ist die *schnelle und aktuelle Informationsversorgung* der Kunden durch die Mitarbeiter ein wichtiges Thema des Leitbildes (11,1 %).

Auffällig hierbei ist, dass der Standard *zeitnahe Informationsversorgung* von keinem Mitarbeiter als wichtig angesehen wurde.

Frage 7: Was muss getan werden, damit das Leitbild noch mehr Wirklichkeit wird als bisher?

Diese Frage verfolgte die Absicht, prospektiv Anregungen zu Optimierungsansätzen von den Mitarbeitern selbst zu erhalten.

Ausprägung	Häufigkeit	Prozent (%)
Regelmäßige Besprechungen [1]	8	28,6
Einbindung sozialer Komponenten [2]	2	7,1
Stärkere Zusammenarbeit [3]	3	10,7
Gespräche mit Kollegen [4]	1	3,6
Stärker veröffentlichen [5]	1	3,6
Weiß nicht [8]	5	17,9
Keine Antwort [9]	8	28,6
Gesamt	28	100

Tabelle 9: Was muss getan werden, damit das Leitbild noch mehr Wirklichkeit wird als bisher?

Gemessen an der anspruchsvollen (weil in hohem Maße eigenständiges und kreatives Denken voraussetzenden) Frage war die Anzahl der Mitarbeiter, die auf diese Frage relevante Antworten gaben (das waren mit 53,6 Prozent gut die Hälfte der Mitarbeiter), immer noch relativ hoch. Dies wiederum lässt den Schluss zu, dass das Interesse am Leitbild auch bei skeptischen Mitarbeitern⁶⁵ durchaus vorhanden ist und positive Optimierungspotenziale zumindest prinzipiell für möglich gehalten werden. Denkt man weiter über diesen Befund nach, so lassen sich die überwiegend negativen Antworten auf die vorangegangenen Fragen in einem etwas anderen Licht sehen. Demnach wäre die reservierte bis ablehnende Einstellung dem Leitbild gegenüber wenigstens zum Teil ein Reflex auf die fehlende Einbindung des Leitbildes in konkrete Maßnahmen und beträfe weniger das Leitbild als solches. Und in der Tat ist der bei dieser Frage am häufigsten gegebene Fingerzeig der, das Leitbild möge öfter – etwa in einem Jour fixe – thematisiert und zum Ausgangspunkt für Verbesserungsmaßnahmen gemacht werden.

Nun zu den einzelnen Anregungen der Mitarbeiter: Als mögliche Maßnahme im Zusammenhang mit dem Leitbild wird mit großem Abstand am häufigsten die turnusmäßige jährliche oder halbjährliche Besprechung und Thematisierung von einzelnen Punkten des Leitbildes genannt, z.B., wie bereits oben ausgeführt, in Jours fixes. Als weiterer Punkt, der die Umsetzung des Leitbildes befördern könnte, wird eine Intensivierung der Zusammenarbeit genannt. Und schließlich – thematisch damit verwandt – wird vorgeschlagen, die soziale Komponente im Leitbild stärker zu betonen. Dieser letzte Punkt wurde in der Arbeitsgruppe bereitwillig aufgenommen und war Ausgangspunkt für intensive Diskussionen, die dann in einen konkreten Entwurf eines separaten, internen Leitbildes mündeten.

⁶⁵ Zur Erinnerung: 67,9 Prozent der Mitarbeiter vertraten bei der Frage nach der persönlichen Einschätzung des Leitbildes die Meinung, das Leitbild habe nur eine geringe bzw. gar keine Bedeutung für sie.

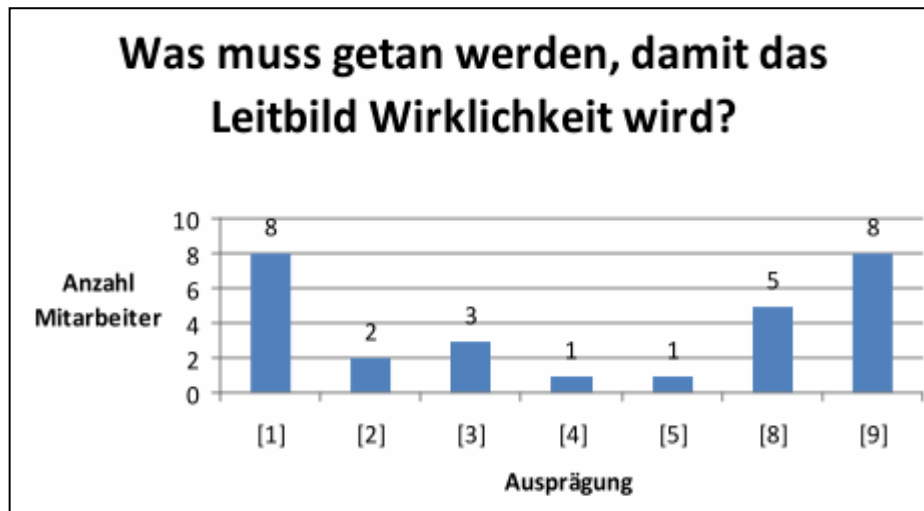


Abbildung 9: Was muss getan werden, damit das Leitbild noch mehr Wirklichkeit wird als bisher?

Frage 8: Grad der Erfüllung der im Leitbild genannten Standards an der ZB Sport

Mit dieser letzten und geschlossenen Frage sollte der Erfüllungsgrad der aus dem Leitbild destillierten Standards ermittelt werden. Hier sollten die Befragten den subjektiven Grad der Erfüllung der im Leitbild getroffenen Aussagen in einer Ordinalskala mit fünf Antwortvorgaben von sehr schwach (- -) bis sehr stark (+ +) ankreuzen.

Bei den folgenden statistischen Auswertungen wurden die Enthaltungen nicht in die Berechnungen aufgenommen. Angegeben sind auch hier die absolute Häufigkeit und Prozentwerte. Wie Tabelle 10 zu entnehmen ist, werden fast alle im Leitbild genannten Standards von den Mitarbeitern als erfüllt angesehen. So fällt auf, dass besonders die sechs Standards *fachkompetente Auskunft*, *freundliche Auskunft*, *schnelle und aktuelle Informationsversorgung*, *kostengünstige Informationsversorgung*, *zeitnahe Informationsversorgung* sowie *Teilnahme an Fortbildungen* von über 80 Prozent der Mitarbeiter als stark bis sehr stark erfüllt angesehen werden. Spitzenreiter ist der Standard *freundliche Auskunft*, 96 Prozent der Mitarbeiter sehen diese Aussage als stark bis sehr stark ausgeprägt an.

Negativ bewertet wird hingegen der Standard *Infrastruktur auf dem neuesten Stand der Technik*, dies sehen nur 46,1 Prozent der Mitarbeiter als stark bis sehr stark erfüllt an. 11,5 Prozent bewerten dies sogar mit lediglich schwach erfüllt. Ein weiterer Standard mit Optimierungspotential aus Mitarbeitersicht ist die *Informationsversorgung für eine weltweite Öffentlichkeit*, 25 Prozent der Mitarbeiter bewerteten dies als sehr schwach bis schwach erfüllt. Die drei aus Mitarbeitersicht besonders wichtigen Standards (siehe Frage 6) werden ebenfalls als stark bis sehr stark erfüllt ange-

sehen: Die *schnelle und aktuelle Informationsversorgung* bewerten 84,6 Prozent der Mitarbeiter als stark bis sehr stark erfüllt, die *fachkompetente Auskunft* 80,8 Prozent und die *produktive und angenehme Arbeitsatmosphäre* immerhin noch 60,7 Prozent.

Überraschenderweise werden die den Mitarbeitern eher unwichtigen Standards ebenfalls als stark bis sehr stark erfüllt angesehen (*Teilnahme an Fortbildungen* 89,3 Prozent, *Kooperation mit anderen Bibliotheken und Informationsanbietern* 64 Prozent und *zeitnahe Informationsversorgung* sogar 89,4 Prozent).

Standard	Sehr schwach	Schwach	Mittel	Stark	Sehr stark	Gesamt
Fachkompetente Auskunft	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (19,2 %)	8 (30,8 %)	13 (50 %)	26 (100 %)
Freundliche Auskunft	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (4 %)	7 (28 %)	17 (68 %)	25 (100 %)
Schnelle und aktuelle Informationsversorgung	0 (0 %)	1 (3,8 %)	3 (11,5 %)	9 (34,6 %)	13 (50 %)	26 (100 %)
Kostengünstige Informationsversorgung	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (18,5 %)	12 (44,4 %)	10 (37 %)	27 (100 %)
Bedarfsorientierte Informationsversorgung	0 (0 %)	0 (0 %)	6 (23,1 %)	8 (30,8 %)	12 (46,2 %)	26 (100 %)
Zeitnahe Informationsversorgung	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (11,5 %)	12 (46,2 %)	11 (43,2 %)	26 (100 %)
Benutzerfreundliche Kataloge	1 (4 %)	1 (4 %)	6 (24 %)	11 (44 %)	6 (24 %)	25 (100 %)
Informationsversorgung für eine weltweite Öffentlichkeit	4 (14,3 %)	3 (10,7 %)	5 (17,9 %)	11 (39,3 %)	5 (17,9 %)	28 (100 %)
Produktive und angenehme Arbeitsatmosphäre	0 (0 %)	0 (0 %)	11 (39,3 %)	10 (35,7 %)	7 (25 %)	28 (100 %)
Infrastruktur auf dem neusten Stand der Technik	0 (0 %)	3 (11,5 %)	11 (42,3 %)	11 (42,3 %)	1 (3,8 %)	26 (100 %)
Archivierung der Medien für eine nachhaltige Nutzung	0 (0 %)	3 (10,7 %)	7 (25 %)	14 (50 %)	4 (14,3 %)	28 (100 %)
Integration von Menschen mit Behinderung	0 (0 %)	0 (0 %)	6 (22,2 %)	8 (29,6 %)	13 (48,1 %)	27 (100 %)
Angebot von Ausbildungs- und Praktikumsplätzen	0 (0 %)	2 (7,4 %)	5 (18,5 %)	9 (33,3 %)	11 (40,7 %)	27 (100 %)
Zukunftsorientierte Informationseinrichtung	0 (0 %)	3 (11,5 %)	7 (26,9 %)	12 (46,2 %)	4 (15,4 %)	26 (100 %)
Teilnahme an Fortbildungen	0 (0 %)	1 (3,6 %)	2 (7,1 %)	10 (35,7 %)	15 (53,6 %)	28 (100 %)
Erhöhung der Attraktivität der ZB Sport	0 (0 %)	1 (3,7 %)	10 (37 %)	10 (37 %)	6 (22,2 %)	27 (100 %)
Förderung des Bildungsstandortes Köln	0 (0 %)	2 (8 %)	10 (40 %)	9 (36 %)	4 (16 %)	25 (100 %)
Kooperation mit anderen Bibliotheken und Informationsanbietern	0 (0 %)	3 (12 %)	6 (24 %)	9 (36 %)	7 (28 %)	25 (100 %)
Optimierung der Informationsversorgung im SSG Sport	0 (0 %)	0 (0 %)	8 (30,8 %)	11 (42,3 %)	7 (26,9 %)	26 (100 %)

Tabelle 10: Grad der Erfüllung der im Leitbild genannten Standards.

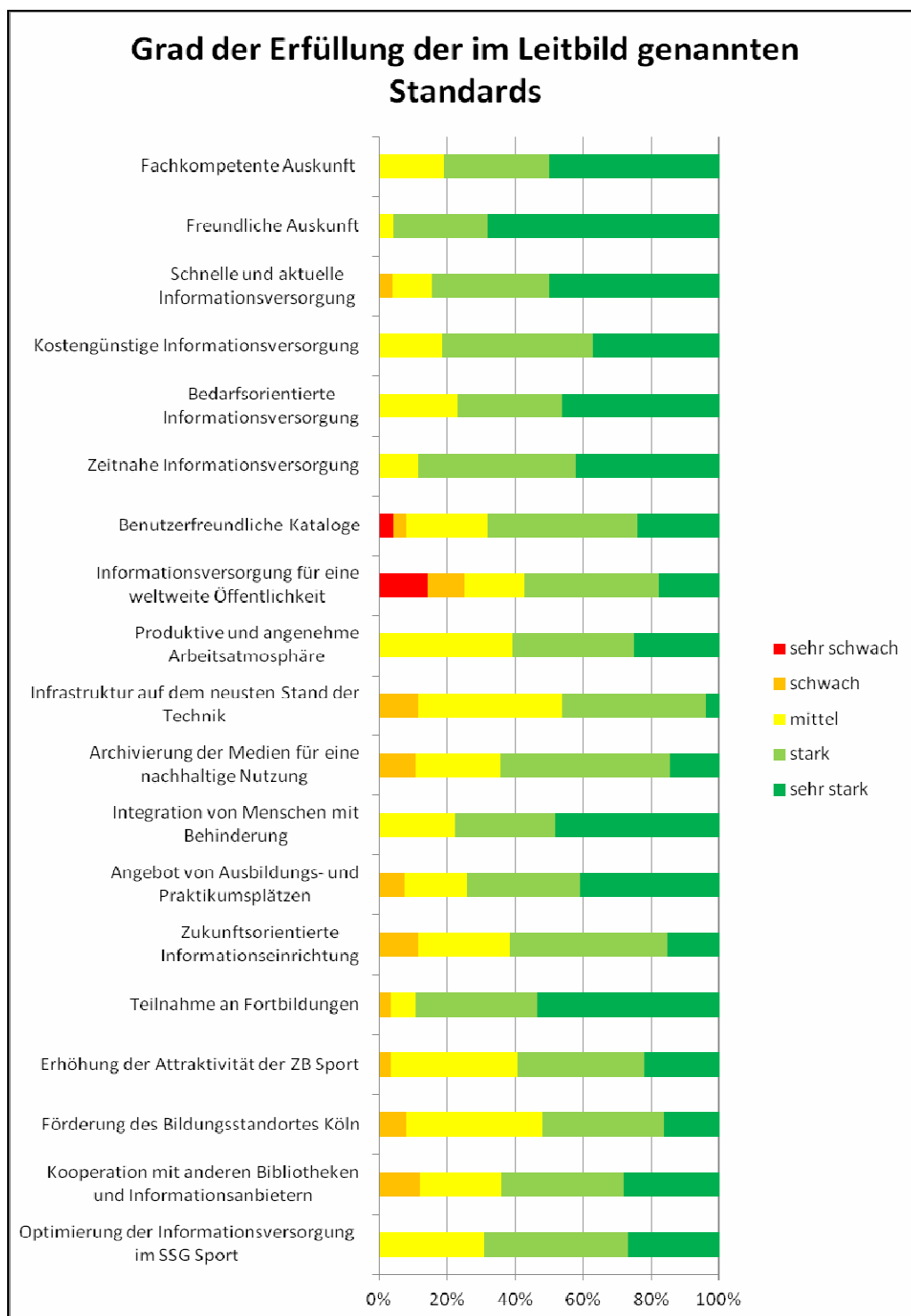


Abbildung 10: Grad der Erfüllung der im Leitbild genannten Standards

4.3 Kundenbefragung

Auch für die Ergebnisse der Kundenbefragung wurden zuerst ein Codeplan und eine Datenmatrix erstellt, um die Daten statistisch auszuwerten. Ebenso werden die Ergebnisse zu jeder Frage der Kundenbefragung im Folgenden mittels Tabellen dargestellt und erläutert.

Frage 1: Wie häufig benutzen Sie die Bibliothek?

Mit dieser Frage sollte sichergestellt werden, dass nur Kunden befragt werden, die den Service der Bibliothek kompetent genug einschätzen können.

Ausprägung	< 1 x pro Woche [1]	1-4 x pro Woche [2]	Täglich [3]	Ungültig* [0]	Gesamt
Häufigkeit	2	14	8	3	27
Prozent	(7,4 %)	(51,9 %)	(29,6 %)	(11,1 %)	(100 %)

Tabelle 11: Wie häufig benutzen Sie die Bibliothek?

*Als ungültig mussten Antworten wie z.B. „Häufig“ oder „Derzeit oft“ gewertet werden. Hier wäre eine geschlossene Frageformulierung mit eindeutigen Antwortkategorien sinnvoller gewesen als die von den Verfassern der Arbeit gewählte, offene Frageformulierung. Dies wird durch den hohen Anteil ungültiger Antworten (11,1 %) belegt.



Abbildung 11: Wie häufig benutzen Sie die Bibliothek?

Der Grafik ist zu entnehmen, dass 81,5 Prozent der befragten Kunden mindestens ein Mal pro Woche die ZB Sport besuchen, also regelmäßige Nutzer der Bibliothek sind und dementsprechend die Bibliothek und ihren Service

genau kennen sollten. 7,4 Prozent der befragten Kunden gaben an, seltener als ein Mal pro Woche die Bibliothek aufzusuchen.

Frage 2a: Wissen Sie was ein Leitbild ist?

Mit dieser Fragestellung sollte ermittelt werden, ob die Befragten generell wissen, was ein Leitbild ist. Wussten sie es nicht, wurde es ihnen erklärt, und es wurde zur zweiten Frage (Frage 2b) übergegangen. Bei der sich anschließenden Frage ging es darum, festzustellen, inwiefern das Leitbild der Bibliothek von den Kunden überhaupt wahrgenommen wird.

Ausprägung	Ja [01]	Nein [2]	Gesamt
Häufigkeit	19	8	27
Prozent	(70,4 %)	(29,6 %)	(100 %)

Tabelle 12: Wissen Sie was ein Leitbild ist?

70,4 Prozent der befragten Kunden wussten, worum es sich bei Leitbildern handelt, 29,6 Prozent wussten es nicht.



Abbildung 12: Wissen Sie, was ein Leitbild ist?

Frage 2b: Wissen Sie, dass die ZB Sport ein Leitbild hat?

Ausprägung	Ja [1]	Nein [2]	Ungültig* [0]	Gesamt
Häufigkeit	4	21	2	27
Prozent	(14,8 %)	(77,7 %)	(7,4 %)	(100 %)

Tabelle 13: Wissen Sie dass die ZB Sport ein Leitbild hat?

*Als ungültig wurden Antworten wie z.B. „Eigentlich logisch“ gewertet.



Abbildung 13: Wissen Sie, dass die ZB Sport ein Leitbild hat?

Wie durch die vorangegangenen Fragen ermittelt wurde, sind etwa 80 Prozent der Befragten regelmäßige Nutzer der Bibliothek, und über 70 Prozent aller Befragten wussten, was ein Leitbild ist. Daher war es überraschend, dass nur 14,8 Prozent der Befragten von der Existenz des Leitbildes der ZB Sport wussten, es also auf der Homepage oder im Aufzug der Bibliothek wahrgenommen haben.

Bezieht man sich hierbei allerdings nur auf die etwa 70 Prozent (19 Personen) der befragten Kunden, die wussten was ein Leitbild ist (Frage 2a), bleibt festzustellen, dass von ihnen immerhin etwa 21 Prozent (4 Personen) das Leitbild der ZB Sport kannten.

Frage 3: Welche Punkte sind Ihnen wichtig? Mehrfachnennungen sind möglich.

Zu dieser Frage wurde den befragten Kunden das Leitbild der ZB Sport als Ausdruck ausgehändigt. Nachdem sie es gelesen hatten, sollten sie aus ihrer Perspektive die ihnen persönlich wichtigen Punkte benennen.

Ausprägung	Häufigkeit
Schnell, kostengünstig und bedarfsorientiert [1]	17
Benutzerfreundlicher Katalog [2]	13
Technische Infrastruktur [3]	6
Produktive und angenehme Arbeitsatmosphäre [4]	18
Integration von Menschen mit Behinderung [5]	3
Freundlichkeit und Fachkompetenz [6]	14
Archivierung/Nachhaltigkeit [7]	2
Angebot von Ausbildungs- und Praktikumsplätzen [8]	1
Teilnahme an Fortbildungen [9]	1

Tabelle 14: Welche Punkte sind Ihnen wichtig?

Bei dieser offenen Frage wurden die einzelnen Standards des Leitbildes nicht, wie bei der gleichlautenden Mitarbeiterfrage, aus dem Leitbild isoliert, sondern es wurde das Leitbild so, wie es auf der Homepage präsentiert wird, den Kunden vorgezeigt. Außerdem unterscheidet sich diese Frage von der entsprechenden im Mitarbeiterinterview darin, dass keine Vorgaben hinsichtlich der Zahl der Antworten gemacht wurden. Es konnten also beliebig viele Punkte genannt werden.

Das Ergebnis: Am häufigsten, nämlich 18-mal (das sind 66,7 %, also genau zwei Drittel der befragten Kunden) wurde eine *produktive und angenehme Arbeitsatmosphäre* genannt. Mit 17 Nennungen (das sind ca. 63 % der interviewten Angestellten) wird dieser Punkt dicht gefolgt von dem Standard der *schnellen, kostengünstigen und bedarfsorientierten Literaturbeschaffung*. Den dritten Platz der aus Kundensicht wichtigsten Standards nimmt die *fachkompetente und freundliche Auskunft* mit 14 Nennungen (das sind etwas mehr als die Hälfte der interviewten Kunden (51,8 %) ein. Ebenfalls knapp die Hälfte der Bibliothekskunden (48,1 %) schätzte den *benutzerfreundlichen Katalog* als besonders wichtigen Punkt ein, den die Bibliothek erfüllen sollte. Der letzte, mehrfach genannte Standard betrifft die *Infrastruktur auf dem neuesten Stand* (6 Nennungen, das sind 22,2 % der befragten Kunden).

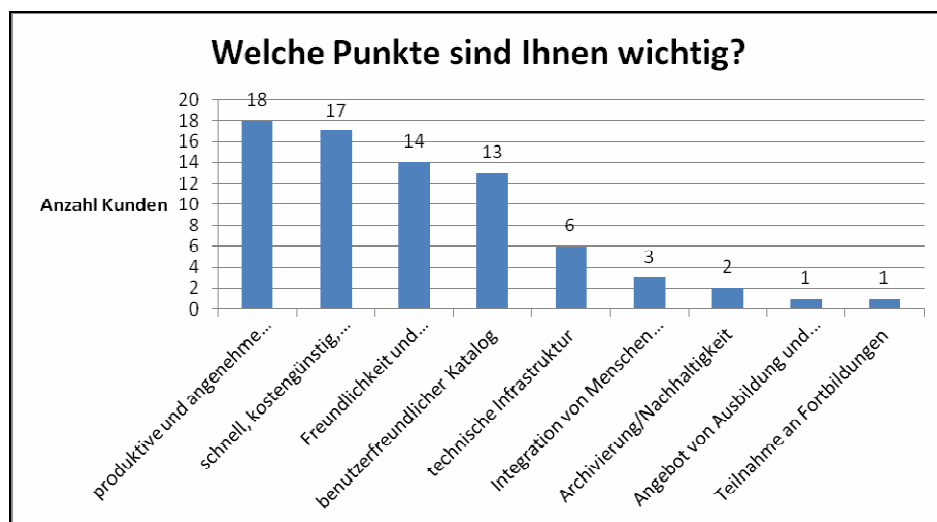


Abbildung 14: Welche Punkte sind Ihnen wichtig?

Vergleicht man die Befunde mit den Ergebnissen der entsprechenden Mitarbeiterfrage,⁶⁶ so fällt auf, dass analog zu den Kunden auch die Mitarbeiter die *produktive und angenehme Arbeitsatmosphäre* als einen der wichtigsten Punkte des Leitbildes ansahen. Von den Kunden wurde dieser Standard am häufigsten, von den Mitarbeitern am zweithäufigsten genannt. Dieses Ergebnis korrespondiert mit dem Befund der Frage 4b des Kundeninterviews, wo attraktive Arbeitsbedingungen (Carrels, Internetarbeitsplätze) der mit großem Abstand am häufigsten vorgebrachte Optimierungsvorschlag war.

Frage 4a: Wird das LB an der ZB Sport erfüllt?

Mit Frage 4a sollte ermittelt werden, ob das Leitbild der ZB Sport aus Sicht der Kunden erfüllt wird.

Ausprägung	Ja [1]	Teilweise [2]	Nein [3]	Weiß nicht [0]	Gesamt
Häufigkeit	15	9	0	3	27
Prozent	(55,5 %)	(33,3 %)	(0 %)	(11,1 %)	(100 %)

Tabelle 15: Wird das Leitbild an der ZB Sport erfüllt?

⁶⁶ Auch wenn die Antworten auf diese Frage von Mitarbeitern und Kunden nicht ganz vergleichbar sind, da die einen, wie bereits weiter oben ausgeführt, eine differenziertere Standardliste und die anderen das Leitbild als solches vorliegen hatten und zudem im einen Fall die Zahl der möglichen Antworten vorgegeben wurde, im anderen Fall nicht, so scheint eine komparative Analyse doch legitim zu sein, auch wenn sie nur eine äußerst grobe Tendenz wiederzugeben vermag. Hier wäre eine Restriktion der Antwortmöglichkeiten, auch bei der Kundenbefragung, von Vorteil gewesen.

Eine deutliche Mehrheit von 55,5 Prozent war der Meinung, die Bibliothek erfülle die im Leitbild gemachten Aussagen. Dass dies nur teilweise zutrifft, war die Antwort von 33,3 Prozent (also genau einem Drittel) der befragten Kunden. Keine Angaben zu dieser Frage machten 11,1 Prozent der interviewten Personen. Die direkte Verneinung der Frage kam nicht vor.

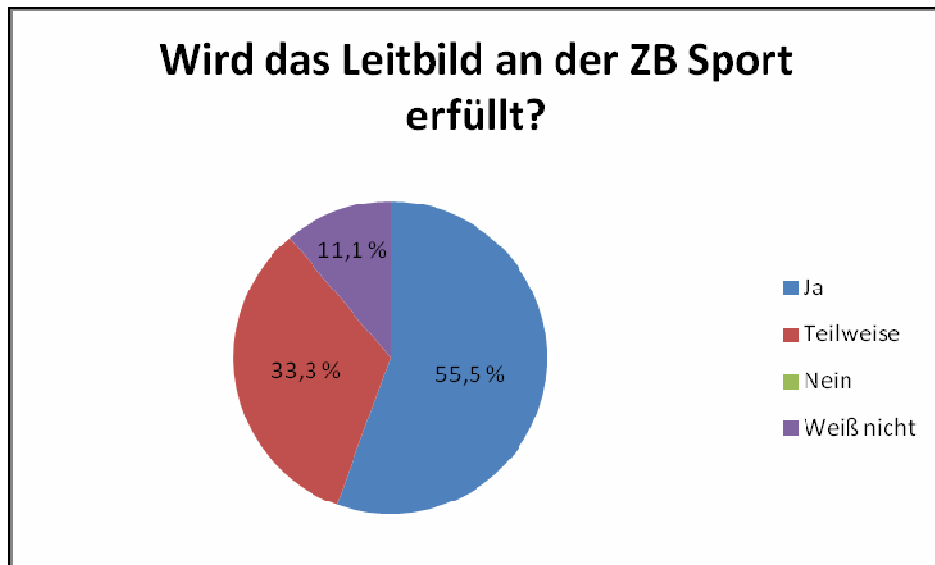


Abbildung 15: Wird das Leitbild an der ZB Sport erfüllt?

Frage 4b: Wo gibt es Handlungsbedarf?

Mit dieser Frage sollten Anregungen und Verbesserungsvorschläge vonseiten der Kunden ermittelt werden.

Ausprägung	Häufigkeit	Prozent (%)
Kein Handlungsbedarf [1]	10	37
Integration von Menschen mit Behinderung [2]	1	3,7
Ruheraum einrichten [3]	1	3,7
Arbeitsatmosphäre verbessern [4]	1	3,7
Taschen sollten mit in den Lesesaal dürfen [5]	1	3,7
Mehr Medien im medizinischen Bereich [6]	2	7,4
Mehr Medien zu Sporttechnologie [7]	1	3,7
Diplomarbeiten sollten ausleihbar sein [8]	1	3,7
Mehr Carrels/(Internet-)Arbeitsplätze [9]	8	29,6
Kiosk oder Cafeteria einrichten [10]	1	3,7
Gesamt	27	100

Tabelle 16: Wo gibt es Handlungsbedarf?

Keinen Handlungsbedarf sahen 10 der interviewten Kunden. Der bei weitem am häufigsten genannte Verbesserungsvorschlag betraf den Wunsch nach mehr Carrels bzw. (Internet-) Arbeitsplätzen. Dieser Wunsch wurde insgesamt 8 Mal geäußert (das entspricht 29,6 % der Befragten). Wie schon weiter oben in Frage 3 der Kundeninterviews festgehalten, stimmt dieser Befund mit dem Ergebnis überein, dass eine *produktive und angenehme Arbeitsatmosphäre* von den Bibliothekskunden als wichtigster Punkt im Leitbild angesehen wurde. Mit Ausnahme des geäußerten Wunsches nach mehr Medien im medizinischen Bereich (2 Nennungen) wurden alle anderen Verbesserungsvorschläge jeweils nur einmal genannt, darunter: Kiosk oder Cafeteria einrichten, mehr Medien zur Sporttechnologie und Integration von Menschen mit Behinderung.



Abbildung 16: Wo gibt es Handlungsbedarf?

4.4 Ergebnisse

Im Folgenden sollen die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage zusammengefasst werden. Zu diesem Zweck werden die jeweiligen Dimensionen (Wirkungsgrad, Akzeptanz, Priorität, Weiterentwicklung, Bekanntheitsgrad) aufgrund der in Kapitel 3.1 festgelegten Indikatoren (siehe Tabelle 1) interpretiert und bewertet.⁶⁷

Wirkungsgrad (Fragen 2 bis 5 des Mitarbeiterinterviews)

In Bezug auf die Dimension des Wirkungsgrads lässt sich festhalten, dass der Wirkungsgrad des Leitbildes von der Mehrheit der **Mitarbeiter** als eher gering eingeschätzt wird. Der Modalwert (d.h. die häufigste Ausprägung bei den Antworten zu der jeweiligen Frage nach diversen Auswirkungen) lag bei allen Fragen, die diese Dimension betrafen, im Bereich der verneinenden Antworten. Durchschnittlich gaben ca. 68,8 Prozent der Mitarbeiter bei den entsprechenden Fragen im Mitarbeiterfragebogen (das waren die Fragen 2, 3, 4 und 5) negierende Antworten. Besonders häufig fielen die entsprechenden Antworten bei der fünften Frage (Motivation) und bei der dritten Frage (Umsetzung des Leitbildes) des Mitarbeiterfragebogens mit jeweils 78,6 und 67,9 Prozent aus, wobei – wie bereits weiter oben ausgeführt – die verneinenden Antworten in Bezug auf die Frage nach der Motivation insoweit verständlich bzw. nachvollziehbar erscheinen, als jeder Mitarbeiter sich in der Regel für motiviert hält.

Die am zweithäufigsten vorkommende Ausprägung ist mit durchschnittlich ca. 16,9 Prozent *keine Antwort*. Das bedeutet, dass ungefähr ein Sechstel der Befragten keine Antwort geben konnte bzw. wollte.

Am häufigsten hielt man sich bei den folgenden Fragen zurück: Bei der dritten Frage (Umsetzung des Leitbildes) betrug der Anteil der Schweiger 28,6 Prozent; und bei der zweiten Frage (Beeinflussung der Unternehmenskultur) konnten bzw. wollten 25 Prozent, also genau ein Viertel, keine Antwort geben.

Affirmative Antworten gaben im Schnitt 13,4 Prozent. Am häufigsten wurden diese Antworten bei den Fragen nach der Identifikation (28,6 %) und der Motivation (14,3 %) gegeben.

Mit einem Häufigkeitsanteil von gerade einmal 0,9 Prozent ist die Antwortausprägung *weiß nicht* nahezu bedeutungslos und kann daher vernachlässigt werden.

Bezogen auf das untersuchte Bibliotheksleitbild bestätigen die Antworten insbesondere zur dritten Frage (Umsetzung des Leitbildes) die Ausgangshypothese der Autoren, dass nämlich Bibliotheksleitbilder in der Regel noch

⁶⁷ Die Fragen, die als Indikatoren für die jeweiligen Dimensionen dienen, werden hier nicht noch einmal einzeln im Wortlaut angeführt. Damit man sich schnell einen Überblick darüber verschaffen kann, um welche Fragen es hier im Einzelnen geht, wurden die beiden Fragebögen auf den Seiten 23 und 24 in kompakter Form abgedruckt.

nicht in den Arbeitsalltag integriert sind, d.h. zum Beispiel nicht mit Maßnahmen der Organisationsentwicklung verknüpft werden.

Bei den **Kunden** sieht es dagegen umgekehrt aus: Diese Gruppe der befragten Personen gab überwiegend affirmative Antworten auf die Frage nach dem Erfüllungsgrad des Bibliotheksleitbildes: 55, 5 Prozent der befragten Kunden gaben an, dass die Bibliothek das Leitbild erfülle. Direkte Verneinungen kamen dagegen überhaupt nicht vor.

Genau ein Drittel der befragten Kunden (nämlich 33,3 %) war der Meinung, dass das Leitbild zumindest zum Teil erfüllt werde. Kein Urteil konnten oder wollten 11,1 Prozent der Kunden abgeben.⁶⁸

Akzeptanz (Frage 1 des Mitarbeiterinterviews)

Die Antworten auf die Eingangsfrage nach der Bedeutung des Leitbildes aus der Sicht der Mitarbeiter fielen recht eindeutig aus: Etwas mehr als zwei Drittel (67,9 %) der befragten Mitarbeiter schätzten die Bedeutung des Leitbildes als gering bzw. nicht vorhanden ein. Dies entspricht fast exakt dem durchschnittlichen Wert für die verneinenden Antworten zu den Fragen nach dem Wirkungsgrad. Dennoch unterscheidet sich die Verteilung der Antworten zu dieser Einstiegsfrage (Frage 1 des Mitarbeiterfragebogens) von derjenigen bei den Fragen zum Wirkungsgrad: Einerseits dadurch, dass mit der Ausprägung *gering* bei der Frage 1 eine differenziertere Verteilung der Antworten vorlag als bei den Fragen 2 bis 5, andererseits gab es bei der ersten Frage keine Enthaltungen, während es bei den Fragen zum Wirkungsgrad immerhin knapp 17 Prozent waren.

Insbesondere was die affirmativen Antworten angeht, unterscheidet sich die Frage zur Akzeptanz von den Fragen 2-5. Und zwar kommen die bejahenden Antworten bei Frage 1 (32,1 %) mehr als doppelt so häufig vor wie bei den Fragen zum Wirkungsgrad (hier sind es durchschnittlich 13,4 %). Das bedeutet, dass die (generelle) Bedeutung des Leitbildes von einem nennenswerten Teil der Mitarbeiter, nämlich von fast einem Drittel, anerkannt wird. Wie schon in der Einzelanalyse zu Frage 7 ausgeführt, scheint die grundsätzliche bzw. potenzielle Bedeutung dieser Maßnahme von einem Teil der Mitarbeiter durchaus gesehen zu werden.

⁶⁸ Bei den Antworten der Kunden zur Frage nach dem Erfüllungsgrad gilt es allerdings zu bedenken, dass einige der im Leitbild aufgeführten Standards nur bedingt kompetent von diesen beurteilt werden können. Dies trifft insbesondere auf die Informationsvermittlung zu: Ist die Einschätzung der Freundlichkeit bei der Erbringung einer erbrachten Auskunft noch relativ problemlos möglich, ist dies in Bezug auf die Beurteilung der Qualität der erhaltenen Information schon sehr viel kritischer zu sehen. Denn bei Informationsdienstleistungen handelt es sich für den Kunden um ein sogenanntes Vertrauensgut, d.h. der Kunde kann auch nach dem Erhalt der erbrachten Informationsdienstleistung deren Güte nicht kompetent genug einschätzen, da ihm das nötige Wissen dazu in der Regel fehlt. Vgl. Tappenbeck: Informationsdienstleistungen an Bibliotheken und anderen Informationseinrichtungen, Teil 1, MALIS 2010 Folie 6 ff.

Zusammenfassend lässt sich in Bezug auf diese Dimension sagen, dass die Akzeptanz des Leitbildes bei den Mitarbeitern schwach ausgeprägt ist. Gleichwohl deutet der relativ hohe Anteil an bejahenden Antworten darauf hin, dass das positive Potenzial des Leitbildes von einigen Mitarbeitern klar gesehen wird.

Priorität (Frage 6 des Mitarbeiterinterviews + Frage 3 des Kundeninterviews)

Wie schon in der Einzelanalyse zu Frage 3 des Kundeninterviews ausgeführt, lag die größte Übereinstimmung von Mitarbeitern und Kunden bei der Frage nach der persönlichen Präferenz in Bezug auf die im Leitbild aufgeführten Punkte beim Standard *produktive und angenehme Arbeitsatmosphäre*. Außerdem war den Kunden die *schnelle, kostengünstige und bedarfsorientierte Informationsversorgung* noch vor der *fachkompetenten und freundlichen Auskunft* besonders wichtig, wobei der Standard *freundliche Auskunft* bei den Mitarbeitern erst an siebter Stelle steht. Hier zeigt es sich wieder, dass es besser gewesen wäre, bei dieser Frage einheitlich zu verfahren, d.h. sowohl den Mitarbeitern als auch den Kunden dieselbe Standardliste vorzulegen.

Weiterentwicklung (Frage 7 des Mitarbeiterinterviews + Frage 4b des Kundeninterviews)

Bei der Frage nach dem Handlungsbedarf gaben die Kunden überwiegend Punkte an, die allenfalls indirekt etwas mit dem Leitbild zu tun haben. Der noch am ehesten einem bestimmten Standard zuordenbare Punkt betrifft den Standard *produktive und angenehme Arbeitsatmosphäre* (der ja, wie die Antworten der Kunden bei der entsprechenden Frage zur Priorität klar belegten, in den Augen der Kunden an erster Stelle steht): bei der Frage nach Optimierungsmöglichkeiten wurde vor allem der Wunsch nach mehr Carrels bzw. mehr Arbeitsplätzen genannt.

Die Mitarbeiter nannten bei der Frage nach der Weiterentwicklung bzw. Verwirklichung des Leitbildes am häufigsten die regelmäßige Thematisierung des Leitbildes, die beiden anderen mehrfach genannten Punkte (stärkere Zusammenarbeit, Einbindung der sozialen Komponente) betrafen die betriebsinterne, soziale Interaktion.

Bekanntheitsgrad (Frage 2 des Kundeninterviews)

Diese Dimension war nur im Hinblick auf die Kunden von Interesse, da die Kenntnis des Leitbildes bei den Mitarbeitern vorausgesetzt werden musste, schon allein deshalb, weil fast alle Mitarbeiter an der Entstehung aktiv mitgewirkt hatten.

Bei den Kunden wussten jedoch nur erstaunliche 14,8 Prozent (bzw. ca. 21 Prozent, wenn man nur diejenigen Kunden nimmt, die wussten, was ein Leitbild ist), dass die Bibliothek ein Leitbild hat. Dies war eine wichtige Erkenntnis, denn wenn die Kunden keine Kenntnis vom Bibliotheksleitbild

haben, können sie die in ihm aufgeführten Standards logischerweise auch nicht einfordern. Genau darin besteht aber unter anderem der Sinn und Zweck eines solchen Leitbildes: dem Kunden die Möglichkeit zu geben, erstens Kenntnis von den wichtigsten Standards zu geben und zweitens, ihn dadurch in die Lage zu versetzen, diese gegebenenfalls auch einzufordern. Dieser Punkt wird im Fazit aufgegriffen werden.

Zusammenfassung

Resümierend lässt sich festhalten, dass der **Wirkungsgrad** von der überwiegenden Mehrheit (68,8 %) als gering bzw. nicht vorhanden angesehen wurde.

Gleichwohl deutet die (relativ gesehen) hohe Zahl an affirmativen Antworten (32,1 %) in Bezug auf die Frage zur Dimension **Akzeptanz** darauf hin, dass das positive Potenzial des Leitbildes von einem beachtenswerten Teil der Mitarbeiter erkannt wird.

Bezogen auf die Dimension **Priorität** fällt auf, dass sowohl von Kunden als auch von Mitarbeitern übereinstimmend die *produktive und angenehme Arbeitsatmosphäre* als einer der wichtigsten Punkte des Leitbildes genannt wurde.

Hinsichtlich der Dimension **Weiterentwicklung** lässt sich feststellen, dass die Kunden ein Optimierungspotenzial insbesondere in Bezug auf den *Standard produktive und angenehme Arbeitsatmosphäre* sahen; damit wird die Bedeutung, die dieser Standard für die Kunden hat, auch in dieser Dimension bestätigt. Aus Sicht der Mitarbeiter sind Verbesserungen denkbar, die die Verstetigung des Leitbildes betreffen (regelmäßige Thematisierung des Leitbildes).

Der Befund zur Dimension **Bekanntheitsgrad** ist recht eindeutig: Nur etwa jeder fünfte Kunde wusste von der Existenz des Bibliotheksleitbildes.

4.5 Arbeitsgruppe Leitbild

Während die Interviews vornehmlich das Ziel verfolgten, Datenmaterial für die Diskussion in der Arbeitsgruppe zu sammeln und außerdem erste Impulse für das Veränderungspotenzial des bestehenden Leitbildes aufzugreifen, fand die eigentliche Evaluationsarbeit in der Arbeitsgruppe statt. Im Zentrum des Interesses stand dabei (wie bereits im Methodik-Teil zur Gruppendiskussion angedeutet) weniger die Analyse gruppenspezifischer Prozesse als vielmehr die Auseinandersetzung mit den inhaltlichen Beiträgen der Diskussionsteilnehmer. Und hier wiederum war es den Verfassern dieser Arbeit ein besonderes Anliegen, eine natürliche Gesprächssituation entstehen zu lassen, weshalb man auf das Aufzeichnen der Diskussionsbeiträge

verzichtete.⁶⁹ Im Verlauf der Arbeitsgruppe wurden mehrere Fragen behandelt: „Wie wurde das Leitbild von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgenommen?“, „Welche Wirkung des Leitbildes konnte festgestellt werden?“, „Was sind die Stärken und Schwächen des Leitbildes?“, „Gibt es Änderungsvorschläge?“ waren z.B. Fragen die gestellt und diskutiert wurden.

Um es den Teilnehmern der Gruppendiskussion zu ermöglichen, unabhängig von den Arbeitsgruppen-Sitzungen ihre Ideen mit den anderen Teilnehmern zu teilen und darüber hinaus bequem auf bestimmte Dokumente (wie z.B. das Handout, die Umfrageergebnisse oder einige Beispiele für Leitbilder anderer Bibliotheken) zuzugreifen, wurde ein sogenannter „Dropbox-Account“ eingerichtet.⁷⁰ In diesem Dropbox-Account wurden mehrere Ordner angelegt, wie z.B. „Arbeitsmaterialien“, „Gute Formulierungen“, „Leitbilder“ etc. Auch ein kritischer Artikel, der von einem skeptischen Mitarbeiter während des Einzelinterviews überreicht wurde, wurde hochgeladen.

⁶⁹ Schon während der Befragung, die der Arbeitsgruppe vorausging, löste die Verwendung der Hörhilfe für den hörbehinderten Verfasser dieser Arbeit ängstliche Reaktionen aus („Nimmt dieses Gerät auch nichts auf?“). Dies war ein zusätzlicher Grund, der die Verfasser dazu bewog, auf den Einsatz von Aufnahmegeräten zu verzichten. In der Rückschau hat sich dies bewährt. Denn die Gesprächskultur wurde als sehr engagiert und offen wahrgenommen und trug viel zur Sensibilisierung für das Optimierungspotenzial des bestehenden Leitbildes bei.

⁷⁰ Dropbox ist ein Webdienst, mit dem Dateien online gespeichert und verwaltet werden können. Mittels Log-in kann von jedem PC mit Internetzugang auf die Dateien zugegriffen werden. Weiterhin können von jedem PC Dokumente hochgeladen und somit für andere Personen verfügbar gemacht werden.

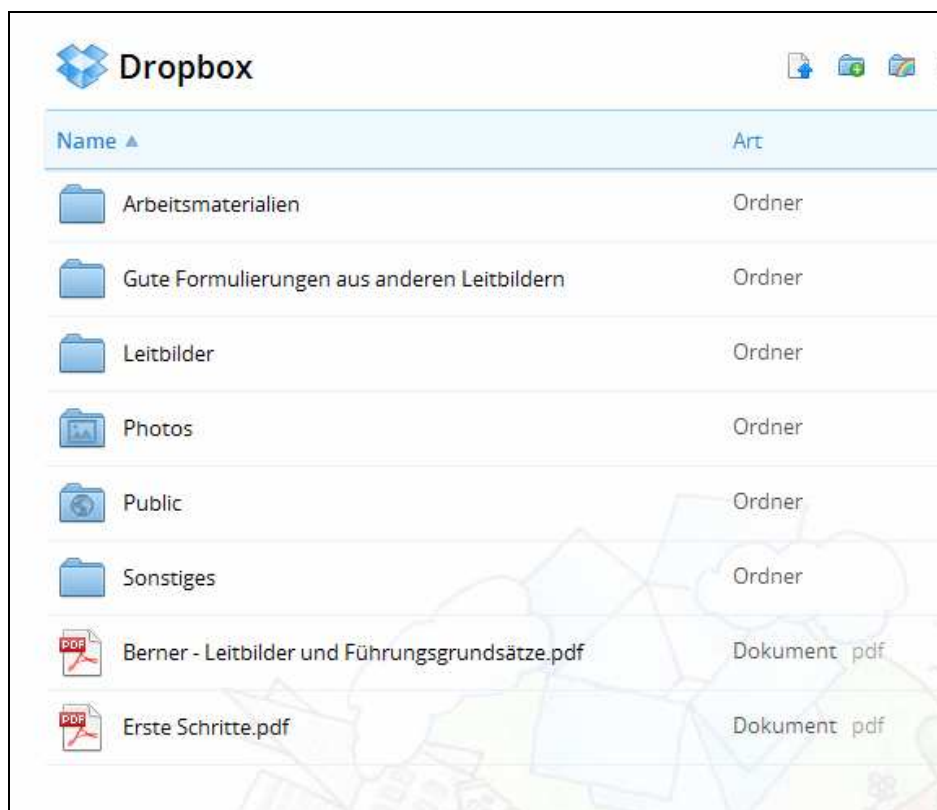


Abbildung 17: Dropbox-Account der Arbeitsgruppe

Dass die Arbeitsgruppe überhaupt zustande kam, stand keineswegs von Anfang an fest, vielmehr sah es zunächst so aus, als ob die Arbeitsgruppe nicht stattfinden würde. Die Reaktionen auf die Einladung, an der Arbeitsgruppe teilzunehmen, die während der Phase der Einzelinterviews ausgesprochen wurde, waren skeptisch bis offen ablehnend. Teilweise wurde dazu aufgefordert, Argumente anzuführen, warum eine Teilnahme an der Arbeitsgruppe sinnvoll sei („Überzeugen Sie mich!“). Letztendlich wurden dann doch immerhin sechs Mitarbeiter für die Arbeitsgruppe gewonnen, womit die von Lamnek⁷¹ empfohlene Mitgliederstärke erreicht wurde.

Beim ersten Treffen der Arbeitsgruppe am 29. Februar 2012 wurde – wie schon während der Einführungsveranstaltung Anfang Februar – darauf hingewiesen, dass die Arbeitsgruppe ergebnisoffen sei und dass sich die Diskussionsleiter (d.h. die Verfasser dieser Arbeit) eher in der Rolle von Moderatoren sähen. Es wurde noch einmal für die Bereitschaft zur Teilnahme gedankt und im Anschluss daran ein Handout verteilt, in dem die wichtigsten, für die Arbeitsgruppe relevanten Informationen enthalten waren. Es wurde knapp erläutert, was ein Dropbox-Account ist, wie man sich dort einloggen kann (E-Mail-Adresse, Passwort) und wie man Dateien hochladen

⁷¹ Vgl. Lamnek (2010), S. 396.

kann. Neben diesen technischen Details enthielt das Handout eine kurze Einführung in die Thematik des Leitbildes, wobei man es bei einem Verweis auf die Ausführungen im Handout bewenden ließ, da eine erste thematische Orientierung zum Thema Leitbild bereits in der Einführungsveranstaltung gegeben worden war. Wichtiger waren die Informationen zum Prozedere (Vorgehensweise und Termine für die nächsten Sitzungen) und die ersten Umfrageergebnisse, die das Handout in grafischer Aufbereitung ebenfalls beinhaltete.

Nach diesen ersten einführenden Informationen, die vor allem organisatorische Fragen bzw. die Vorgehensweise betrafen, wurde eine initiiierende Frage gestellt (bzw. der sogenannte „Grundreiz“ gesetzt), um die Diskussion anzustoßen. Die Frage lautete: „Wie stehen Sie zum Leitbild, braucht man so etwas überhaupt?“ Die Diskussion entwickelte sich allerdings zunächst recht zögerlich. Doch nachdem „das Eis gebrochen war“, belebte sich die Diskussion rasch und es wurde intensiv – zum Teil auch emotional – diskutiert.

Insgesamt zeichnete sich bereits in der ersten Arbeitsgruppen-Sitzung als Tendenz ab, dass der fehlende soziale Aspekt im Leitbild von den Mitarbeitern als Schwachpunkt wahrgenommen wurde. In dem Projekt-Tagebuch, das parallel zu den Arbeitsgruppen-Protokollen geführt wurde, wurde dies als möglicher Ansatzpunkt vermerkt.

Konkret kamen folgende Punkte zur Sprache: Zunächst einmal wurde von verschiedenen Seiten einer grundsätzlichen Skepsis Ausdruck verliehen, ob das Leitbild Veränderungen bewirken kann, insbesondere eine positive Beeinflussung der Unternehmenskultur durch das Leitbild – beispielsweise hinsichtlich des Sozialverhaltens – wurde angezweifelt („Das Leitbild ist hierfür nicht das geeignete Instrument!“). Gleichwohl wurde ein Optimierungspotenzial gerade im Bereich des innerbetrieblichen Miteinanders gesehen und immer wieder offen angesprochen.

Auch das Verhältnis von im Leitbild formuliertem Anspruch und feststellbarer Realität war Gegenstand kritischer Redebeiträge. Ein immer wiederkehrendes Thema war in diesem Kontext der als nicht – oder zumindest nur teilweise – erfüllt empfundene Standard *Technik auf dem neuesten Stand*, der aufgrund organisationsexterner Faktoren, wie z.B. der finanziellen Ausstattung der Bibliothek, so nicht umsetzbar sei.

Schließlich wurden bereits in diesem frühen Stadium der Gruppendiskussion Vorschläge für Maßnahmen rund um das Leitbild unterbreitet, die sich zum Teil auch mit Aussagen in der einschlägigen Fachliteratur decken. Vorgeschlagen wurde zweierlei: Zum einen wurde angeregt, den neuen Kunden bei der Anmeldung einen Flyer auszuhändigen, der neben allgemeinen Informationen zur Bibliothek auch das Leitbild enthält, zum anderen wurde die Überlegung geäußert, eine turnusmäßige Evaluation des Leitbil-

des fest zu etablieren⁷², damit das Leitbild sowohl nach außen als auch nach innen an Verbindlichkeit gewinnt.

Im zweiten Treffen der Arbeitsgruppe am 15. März 2012 wurden von den beiden Diskussionsleitern zunächst die gesamten Umfrageergebnisse zusammengefasst und zur Diskussion gestellt. Insbesondere der Befund, dass nur eine geringe Zahl der Kunden wusste, dass die Bibliothek ein Leitbild hat, wurde diskutiert, und es wurden in diesem Kontext vonseiten der Mitarbeiter zwei Vorschläge gemacht, die beide das Ziel verfolgten, den Bekanntheitsgrad des Bibliotheksleitbildes zu erhöhen: Einerseits wurde empfohlen, das Leitbild direkt auf die Homepage (d.h. auf die Startseite) des Webauftrittes der ZB Sport zu platzieren, so dass der Kunde sich nicht erst dorthin klicken muss. Andererseits wurde nahegelegt, das Leitbild „an unübersehbarer Stelle“, z.B. an der Infotheke bzw. bei den Schließfächern aufzustellen bzw. aufzuhängen.

Im Laufe der Diskussion kam auch der Vorschlag auf, das Leitbild mit anderen Maßnahmen, etwa der Job-Rotation, zu verknüpfen. Dieser Vorschlag wurde sehr kontrovers diskutiert. Ein ablehnender Redebeitrag ging dahin, dass eine solche Maßnahme zu viel Unruhe in den Arbeitsalltag bringe („Niemand wird das in der Theorie bezweifeln, aber in der Praxis... Das würde einen Aufbruch von Traditionen bedeuten!“).

Auch der Vorschlag, eine auf den im Leitbild enthaltenen Standards basierende Standardliste zu erstellen, die jährlich nach dem Grad ihrer Erfüllung abgefragt wird, wurde nicht nur zustimmend aufgenommen. Hier kam die Befürchtung auf, das bloße Abarbeiten bestimmter Standards werde letztlich nichts bewirken. Besser sei es, das Leitbild mit Maßnahmen der Organisationsentwicklung zu verbinden.

Zum wiederholten Mal wurde darauf hingewiesen, dass bestimmte Standards, wie z.B. *Technik auf dem neuesten Stand* harte Faktoren darstellten, die aus finanziellen Gründen kaum verbessert werden könnten. Wichtiger seien die „weichen Faktoren“, wie etwa die sozialen Aspekte. Diese Bemerkung mündete schließlich in den Wunsch nach einem zweiten Leitbild, der den sozialen Aspekt beinhalten und nicht veröffentlicht werden solle („Eigentlich brauchen wir zwei Leitbilder: eins für innen, eins für außen!“). Dieser Vorschlag wurde von den Verfassern aufgegriffen. Um für die Diskussion zum angestrebten internen Leitbild genug Zeit zu haben, verständigten sich die Verfasser darauf, auf die ursprünglich für die kommende Sitzung am 22. März 2012 geplante Stärken-Schwächen-Analyse (eine sogenannte SWOT-Analyse) des bestehenden Leitbildes zu verzichten. In einer E-Mail wurden die Arbeitsgruppenmitglieder über die Änderung im Ablauf der Arbeitsgruppe informiert, und es wurde darum gebeten, sich schon einmal Gedanken bezüglich des anvisierten, internen Leitbildes zu machen. Zudem erstellten die Verfasser eine Liste von Textbausteinen, die als Gesprächsgrundlage dienen sollten. Schließlich wurde überlegt, wie man die beiden

⁷² Vgl. Sidhu (2003), S. 439 f.; King et al. (2010), S. 2; Fritz (2012), S. 2.

Leitbilder (das bestehende, externe und das angestrebte, interne Leitbild) zueinander in Bezug setzen könnte. Es wurde erwogen, einen grundsätzlichen Satz aus dem internen Leitbild in das externe Leitbild zu integrieren, damit die beiden Leitbilder nicht einfach beziehungslos nebeneinander stehen.

4.5.1 Modifizierung des Leitbildes und Erarbeitung eines neuen Leitbildes für den internen Umgang miteinander

In der folgenden Sitzung wurden die Textbausteine als Handout verteilt. Zur besseren Identifizierung wurden die einzelnen Sätze nummeriert, wobei man darauf hinwies, dass damit keine Rang- bzw. Reihenfolge intendiert sei. Der Vorschlag eines internen Leitbildes wurde insgesamt (und zwar auch von Mitarbeitern, die durch eher skeptische Redebeiträge aufgefallen waren) erstaunlich positiv aufgenommen. Insbesondere sah man in einem internen Leitbild die Chance, bestimmte unausgesprochene Regeln zu explizieren und dadurch für mehr Verbindlichkeit zu sorgen („Es würde die Verantwortlichen zwingen, Klartext zu reden und Absprachen einzuhalten!“).

Nachdem man über die möglichen Vorzüge, die ein internes Leitbild haben könnte, gesprochen hatte, wurden die von den Verfassern unterbreiteten Textbausteine intensiv diskutiert. Als besonders wichtig wurde die Formulierung „Wir sind ein Ganzes“ empfunden, da dies Identifikation biete und das Auftreten gegenüber dem Kunden stärke. Teilweise wurden einzelne Formulierungen auch ironisch kommentiert, so etwa bei der Formulierung: „Wir kooperieren in Teams“. Insgesamt aber waren die Beiträge meist wohlwollend und konstruktiv. Redundanzen wurden in Ein-Satz-Aussagen fusioniert, und es wurden Dinge, die man als „selbstverständliche Dienst Anforderungen“ empfand (wie z.B. Verabredungen einzuhalten oder bei Vorliegen von Verhinderungsgründen Termine rechtzeitig abzusagen), aus dem Kreis der infrage kommenden Formulierungen ausgeschieden. Schließlich wurde beschlossen, einen Satz, der den sozialen Aspekt beinhalten sollte, auch in das bestehende Leitbild zu integrieren. Für die kommende Sitzung kündigten die Verfasser an, die Ergebnisse der Besprechung in Form eines Entwurfs zur Diskussion zu stellen.

Dieser Entwurf wurde dann von den Verfassern gemeinsam formuliert, wobei man bei dieser Gelegenheit auch das Design des bestehenden Leitbildes an das Corporate Design der ZB Sport anpasste. Für das interne Leitbild formulierten die Verfasser zunächst eine auf zentralen Textbausteinen beruhende Präambel, die fast wortgleich in das bestehende Leitbild integriert wurde. Bei der Wahl des übergeordneten Satzes, der die einzelnen Sätze verbindet, wurde überlegt, wie sich die Grundthematik bereits hier inhaltlich spiegeln könne. Man entschied sich für den Satz „Wir achten...“, da in ihm bereits der grundlegende Wert der Achtung, des Respekts und der Wertschätzung semantisch konnotiert ist. Auch um die Reihenfolge machte man sich Gedanken; hier wurden die als Basis empfundenen Werte wie Respekt, Toleranz und Vertrauen an den Anfang gestellt. Dies sollte die Bedeutung

der nachfolgenden Punkte nicht schmälern, gleichwohl sollten die wichtigsten Standards hervorgehoben werden.

In der folgenden Sitzung am 29. März 2012 wurde der Entwurf für das interne Leitbild zusammen mit dem modifizierten externen Leitbild besprochen; beiden Entwürfen wurde fast vorbehaltlos zugestimmt.⁷³ Einen Änderungswunsch gab es bezüglich des internen Leitbildes dennoch, und zwar sollte auf Wunsch der Arbeitsgruppenmitglieder (es herrschte hierbei Konsens) das Wort „kooperativ“ durch „situativ angepasst“ ersetzt werden. Dies wurde vermerkt und umgesetzt. Im Anschluss an diese Arbeitsgruppensitzung wurden noch am selben Tag alle Mitarbeiter in einer Rundmail über die Ergebnisse der Arbeitsgruppe (in Form des modifizierten bestehenden, externen und des neuen, internen Leitbildes) informiert und um Feedback gebeten. Außerdem wurde die Bibliotheksleiterin in einer gesonderten E-Mail ebenfalls über die Resultate unterrichtet und um Zustimmung bzw. einen Gesprächstermin gebeten.

In der letzten Arbeitsgruppensitzung am 5. April 2012 wurden den Mitarbeitern schließlich die Endfassungen des bestehenden Leitbildes mit dem ergänzenden Satz und des neu geschaffenen, internen Leitbildes im neuen Design vorgelegt.

Nachdem nun alle Arbeitsgruppenmitglieder den Endfassungen zugestimmt hatten, wurde vonseiten der Diskussionsleiter (d.h. der Verfasser) noch einmal abschließend für die gute Zusammenarbeit gedankt.

Das Gespräch mit der Bibliotheksleiterin fand direkt im Anschluss an die letzte Arbeitsgruppensitzung in ihrem Büro statt. In diesem Gespräch dankte die Bibliotheksleiterin den Verfassern für die Projektarbeit und sicherte nicht nur Ihre Zustimmung zum Ergebnis zu, sondern brachte auch zum Ausdruck, dass sie das Ergebnis für gut halte und es ihr wichtig sei. Zugleich informierte sie darüber, dass sie beabsichtige, alle Mitarbeiter um Zustimmung zum neu entstandenen Leitbild zu bitten.

4.5.2 Umsetzung

Am 8. Mai 2012 erhielten die Verfasser, im Rahmen des Jour fixes die Gelegenheit, allen interessierten Mitarbeitern die Ergebnisse der Befragungen und der Arbeitsgruppe zu präsentieren. Im Anschluss formulierten die Verfasser auf Wunsch der Bibliotheksleiterin einen kurzen Text („Warum ein neues Leitbild?“⁷⁴), der zusammen mit dem optimierten Leitbild sowie dem neuen Leitbild für den internen Umgang miteinander an das Rektorat der Deutschen Sporthochschule versandt wurde.

In der Rektoratssitzung am 16. August 2012 wurden beide Leitbilder schließlich zustimmend zur Kenntnis genommen. Somit stand der Umsetzung nichts mehr im Wege.

⁷³ Die Endfassungen beider Leitbilder sind im Anhang auf den Seiten 95 und 96 wiedergegeben.

⁷⁴ Siehe Anhang, S. 97.

Es folgten Gespräche mit der Bibliotheksleiterin, dem Leiter der EDV-Abteilung und der Leiterin des Service-Bereichs, und zwar am 17. August 2012. Als Ergebnis dieser Gespräche einigte man sich darauf, um die Außenwirkung des Leitbildes zu stärken, das optimierte Leitbild bereits im Eingangsbereich der Bibliothek zu präsentieren, es zukünftig neben allgemeinen Informationen zur ZB Sport auf Flyer zu drucken, in den Aufzügen aufzuhängen und auf der Website der ZB Sport zu publizieren. Hier soll zusätzlich eine Feedback-Möglichkeit per E-Mail für Kunden der Bibliothek geschaffen werden („Haben Sie Fragen und Anregungen zu unserem Leitbild?“). Die Umsetzung in die Praxis erfolgte Mitte September: Das gemeinsam optimierte Leitbild hängt am Schwarzen Brett der Bibliothek, die Aushänge in den Aufzügen der Bibliothek wurden ausgetauscht, und auch die Website der Bibliothek wurde aktualisiert.

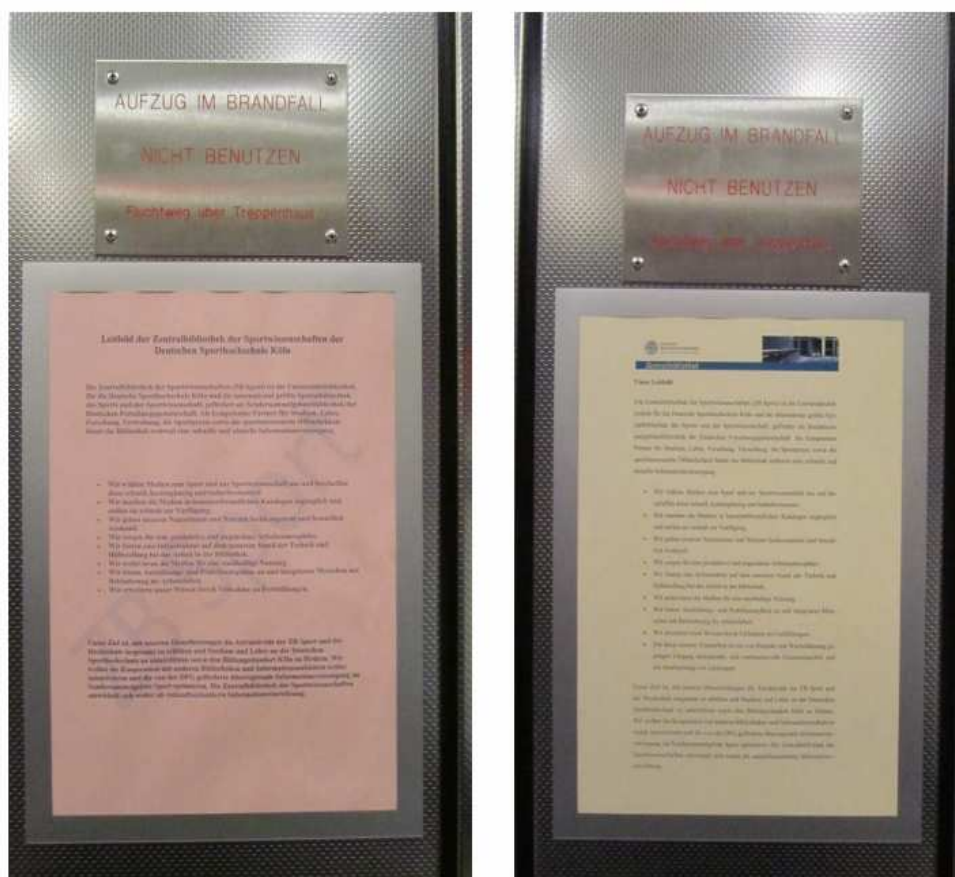


Abbildung 18: Das alte und das neue Leitbild im Aufzug der ZB Sport

Leitbild



Leitbild der Zentralbibliothek der Sportwissenschaften der Deutschen Sporthochschule Köln

Die Zentralbibliothek der Sportwissenschaften (ZB Sport) ist die Universitätsbibliothek für die Deutsche Sporthochschule Köln und die international größte Spezialbibliothek des Sports und der Sportwissenschaft, gefördert als Sondersammelgebietsbibliothek der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Als kompetenter Partner für Studium, Lehre, Forschung, Verwaltung, die Sportpraxis sowie die sportinteressierte Öffentlichkeit bietet die Bibliothek weltweit eine schnelle und aktuelle Informationsversorgung.

- » Wir wählen Medien zum Sport und zur Sportwissenschaft aus und beschaffen diese schnell, kostengünstig und bedarfsorientiert.
- » Wir machen die Medien in benutzerfreundlichen Katalogen zugänglich und stellen sie zeitnah zur Verfügung.
- » Wir geben unseren Nutzerinnen und Nutzern fachkompetent und freundlich Auskunft.
- » Wir sorgen für eine produktive und angenehme Arbeitsatmosphäre.
- » Wir bieten eine Infrastruktur auf dem neuesten Stand der Technik und Hilfestellung bei der Arbeit in der Bibliothek.
- » Wir archivieren die Medien für eine nachhaltige Nutzung.
- » Wir bieten Ausbildungs- und Praktikumsplätze an und integrieren Menschen mit Behinderung ins Arbeitsleben.
- » Wir erweitern unser Wissen durch Teilnahme an Fortbildungen.

Unser Ziel ist, mit unseren Dienstleistungen die Attraktivität der ZB Sport und der Hochschule insgesamt zu erhöhen und Studium und Lehre an der Deutschen Sporthochschule zu unterstützen sowie den Bildungsstandort Köln zu fördern. Wir wollen die Kooperation mit anderen Bibliotheken und Informationsanbietern weiter intensivieren und die von der DFG geförderte überregionale Informationsversorgung im Sondersammelgebiet Sport optimieren. Die Zentralbibliothek der Sportwissenschaften entwickelt sich weiter als zukunftsorientierte Informationseinrichtung.

Leitbild



Unser Leitbild

Die Zentralbibliothek der Sportwissenschaften (ZB Sport) ist die Universitätsbibliothek für die Deutsche Sporthochschule Köln und die international größte Spezialbibliothek des Sports und der Sportwissenschaft, gefördert als Sondersammelgebietsbibliothek der Deutschen Forschungsgemeinschaft.

Als kompetenter Partner für Studium, Lehre, Forschung, Verwaltung, die Sportpraxis sowie die sportinteressierte Öffentlichkeit bietet die Bibliothek weltweit eine schnelle und aktuelle Informationsversorgung.

- » Wir wählen Medien zum Sport und zur Sportwissenschaft aus und beschaffen diese schnell, kostengünstig und bedarfsorientiert.
- » Wir machen die Medien in benutzerfreundlichen Katalogen zugänglich und stellen sie zeitnah zur Verfügung.
- » Wir geben unseren Nutzerinnen und Nutzern fachkompetent und freundlich Auskunft.
- » Wir sorgen für eine produktive und angenehme Arbeitsatmosphäre.
- » Wir bieten eine Infrastruktur auf dem neuesten Stand der Technik und Hilfestellung bei der Arbeit in der Bibliothek.
- » Wir archivieren die Medien für eine nachhaltige Nutzung.
- » Wir bieten Ausbildungs- und Praktikumsplätze an und integrieren Menschen mit Behinderung ins Arbeitsleben.
- » Wir erweitern unser Wissen durch Teilnahme an Fortbildungen.
- » Die Basis unserer Teamarbeit ist ein von Respekt und Wertschätzung geprägter Umgang miteinander, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und die Anerkennung von Leistungen.

Unser Ziel ist, mit unseren Dienstleistungen die Attraktivität der ZB Sport und der Hochschule insgesamt zu erhöhen und Studium und Lehre an der Deutschen Sporthochschule zu unterstützen sowie den Bildungsstandort Köln zu fördern. Wir wollen die Kooperation mit anderen Bibliotheken und Informationsanbietern weiter intensivieren und die von der DFG geförderte überregionale Informationsversorgung im Sondersammelgebiet Sport optimieren. Die Zentralbibliothek der Sportwissenschaften entwickelt sich weiter als zukunftsorientierte Informationseinrichtung.

Abbildung 19: Altes (03.09.2012) und neues (19.09.2012) Leitbild auf der Website der ZB Sport

Das Leitbild für den internen Umgang miteinander wurde – für alle Mitarbeiter gut sichtbar –im Sozialraum der Bibliothek aufgehängt. Zusätzlich soll es im Intranet der Bibliothek verfügbar sein.

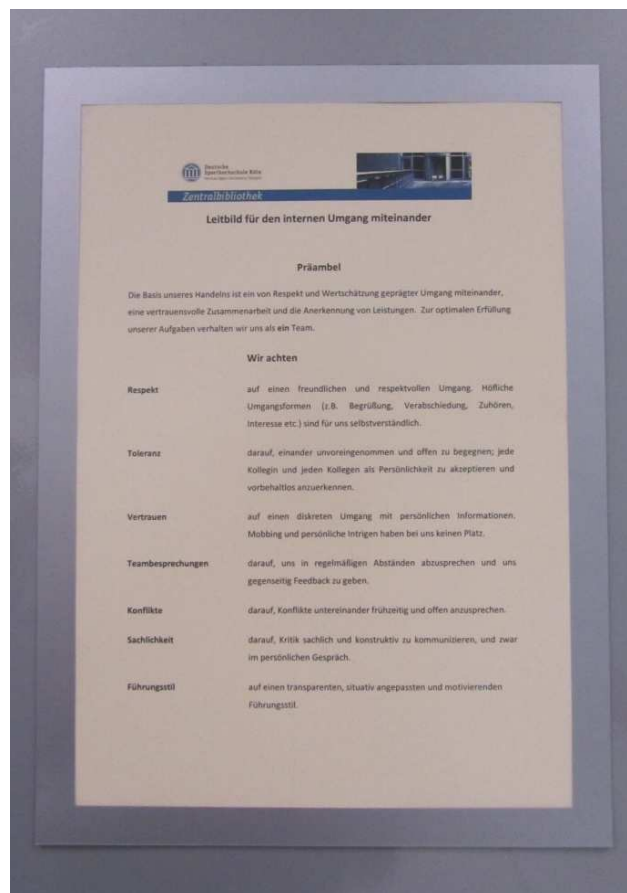


Abbildung 20: Das Leitbild für den internen Umgang miteinander

Wie die Leitbilder nun seitens der ZB Sport weiter mit Leben gefüllt werden, bleibt abzuwarten. Die von den Verfassern dieser Arbeit gegebenen Anregungen, das Leitbild regelmäßig und abteilungsübergreifend zu thematisieren und in einigen Jahren erneut zu evaluieren und womöglich anzupassen, können einen weiteren Schritt zu einer gelungenen Umsetzung darstellen.

5 FAZIT

Als grundlegende Erkenntnis, welche sich aus den oben angeführten Evaluationsresultaten ergibt, lässt sich festhalten, dass das Leitbild als isoliertes, für sich stehendes Managementinstrument ohne Konnex zu anderen Maßnahmen (etwa zu solchen, die auch die Organisationskultur betreffen) zwar einen gewissen Effekt hat; dieser ist jedoch als eher gering einzuschätzen und beschränkt sich überdies im Wesentlichen auf die Zeit während der Leitbilderstellung (temporäre Entstehung eines „Wir-Gefühls“, soziale Interaktion und Kommunikation zwischen Mitarbeitern, die sonst nur sporadisch oder sogar fast nie miteinander zu tun haben, Bewusstmachung der Kernaufgaben und Ziele der Organisation etc.).

Der recht bescheidene Wirkungsgrad geht nach den vorliegenden Ergebnissen ganz wesentlich darauf zurück, dass man zum einen das Leitbild primär als Mittel der *Außendarstellung* versteht und dass darüber die *Innenwirkung*, die das Leitbild in jedem Falle auch ausüben sollte, stark vernachlässigt wird.⁷⁵ Dies mag auch daran liegen, dass das Leitbild, wie es ein Bibliotheksdirektor einer anderen Bibliothek in einem Interview, welches im Rahmen des dem Evaluationsprojekt vorausgegangenen Leitbildprojekts stattfand, ausdrückte, „einen enormen Innendruck“⁷⁶ erzeugt. Die verbindliche schriftliche Fixierung insbesondere von grundlegenden Verhaltensnormen wird offenbar von einigen Mitarbeitern als belastend, ja sogar als Bedrohung empfunden. Hier mag auch die generelle Angst vor Veränderung eine Rolle spielen.

Zum anderen aber – und das ist vielleicht sogar der entscheidende Punkt – wird das Leitbild allzu häufig lediglich als einmaliges Projekt gesehen, das mit der Fertigstellung und Veröffentlichung seinen Abschluss findet. Die Antworten der Mitarbeiter der ZB Sport machen das sehr deutlich. So sagte etwa ein Mitarbeiter auf die Frage, ob sich die Unternehmenskultur – respektive das Sozialverhalten – durch das Leitbild verändert habe: „Vielleicht kurzzeitig während der Genese“. Mit anderen Worten: In der Entwicklungsphase entfaltet das Leitbild durchaus eine gewisse Wirkung, die jedoch leider nicht von Dauer ist, da das Leitbild nach einer Weile vom Arbeitsalltag überlagert wird und im Bewusstsein der Mitarbeiter nicht mehr so präsent ist.⁷⁷

Dieses allmähliche Verblässen des Leitbildes im Bewusstsein der Mitarbeiter gilt es zu vermeiden, und zwar dadurch, dass man es perpetuiert, dau-

⁷⁵ So ist z.B. auffällig, dass das Leitbild vor der Modifizierung durch die Arbeitsgruppe den gesamten sozialen Aspekt (zumindest hinsichtlich des innerbetrieblichen Miteinanders) nahezu vollständig ausklammerte.

⁷⁶ Interview-Material zu Brockhaus (2011).

⁷⁷ Somit wurde die Ausgangshypothese, von der die Verfasser bei der Durchführung des Evaluationsprojektes ausgingen (dass Bibliotheksleitbilder in der Regel kaum in den Arbeitsalltag integriert werden) von den Ergebnissen dieser Evaluation bestätigt.

erhaft macht, beispielsweise indem man es regelmäßig – jährlich oder halbjährlich – thematisiert bzw. in etwas größeren zeitlichen Abständen von zwei bis drei Jahren einer Evaluation unterzieht.

Das Thematisieren des Leitbildes könnte dergestalt erfolgen, dass man im regelmäßigen Abstand von einem Jahr – oder eventuell sogar halbjährlich – einzelne Punkte aus dem Leitbild⁷⁸ in einem Jour fixe gemeinsam bespricht und bei Bedarf eine Arbeitsgruppe einrichtet, in der Maßnahmen zur Optimierung des entsprechenden Punktes gemeinsam erarbeitet und später umgesetzt werden. Da bei den Fragen nach der Einschätzung der Wichtigkeit der jeweiligen Standards insbesondere hinsichtlich des Standards *produktive und angenehme Arbeitsatmosphäre* ein weitgehender Konsens zwischen Mitarbeitern und Kunden herrscht, bietet sich dieser Punkt für eine Besprechung während eines Jour fixe an.⁷⁹

Die Evaluationen, die natürlich erst nach einer längeren Periode von zwei bis drei Jahren sinnvoll erscheinen, sollten möglichst von Personen von außerhalb der Bibliothek durchgeführt werden, um die Vorteile, die externe Evaluationen bieten (größere Unabhängigkeit, Methodenkompetenz etc.) nutzen zu können.

Die Evaluation des Leitbildes muss den individuellen Anforderungen des jeweiligen Bibliotheksleitbildes angepasst werden, sollte jedoch zumindest folgende Fragen beantworten: Welche Wirkungen, die auf das Leitbild zurückgehen, konnten seit ihrer Einführung bzw. seit der letzten Evaluation festgestellt werden? Gab es in den letzten Jahren Veränderungen (z.B. hinsichtlich der Technik oder des Aufgabenumfangs), die eine Modifizierung des bestehenden Leitbildes erforderlich machen? Gab es Feedback seitens der Kunden, und wenn ja, welche Punkte (Lob, Kritik) wurden genannt?

Letztere Frage kann allerdings nur dann sinnvoll beantwortet werden, wenn im Vorfeld das Beschwerdemanagement angepasst wurde. Insbesondere ist darauf zu achten, die Hemmschwelle für die Kunden möglichst niedrig zu halten, um die Bereitschaft, eventuell auch kritische Punkte anzusprechen, zu erhöhen. Anbieten würde es sich in diesem Zusammenhang, einen elektronischen Briefkasten vorzuhalten, in den die Kunden ihre Anregungen platzieren können. Ein physischer Briefkasten für Kunden-Feedback wäre dagegen eine weniger gute Lösung, da hier die Rücklaufquote aufgrund des damit verbundenen, vergleichsweise hohen Aufwands von vornherein als eher gering einzuschätzen ist.

Ein anderes wichtiges Ergebnis der vorliegenden Evaluation betraf den geringen Bekanntheitsgrad des Leitbildes. Wenn weniger als ein Viertel der

⁷⁸ Im Falle der ZB Sport könnte das jeweils ein Punkt aus dem internen und dem externen Leitbild sein.

⁷⁹ Wichtig ist hierbei, wie bereits im Kapitel zur Organisationsentwicklung ausgeführt, sich vor Augen zu halten, dass schon die *Diagnose* eines Problems als solche bereits eine „folgenreiche Intervention“ darstellt, die einen Wandel in der Wahrnehmung der Mitarbeiter bewirkt. Somit ist die Thematisierung bestimmter Aspekte des Leitbildes schon für sich betrachtet ein wichtiger Schritt in Richtung einer Verbesserung des Leitbildes.

Bibliothekskunden überhaupt weiß, dass die Bibliothek ein Leitbild hat, so macht dies deutlich, dass eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit in Bezug auf das Leitbild angezeigt ist. Hier sind eine ganze Reihe von Maßnahmen zu nennen, die ergriffen werden können:

Zum einen wäre zu überlegen, den Neukunden zusammen mit dem Bibliotheksausweis einen Flyer zu auszuhändigen, der neben allgemeinen Informationen über die Bibliothek auch das (externe) Leitbild enthält. Diese Maßnahme dürfte den Bekanntheitsgrad des Leitbildes deutlich erhöhen und könnte zudem unter Umständen auch das Feedback der Kunden zum Leitbild verbessern.

Analog dazu könnten den neuen Mitarbeitern beide Leitbilder am ersten Arbeitstag überreicht werden, und zwar unter Verweis auf ein zeitversetzt etwa ein bis zwei Wochen danach stattfindendes Gespräch, das diese Leitbilder zum Gegenstand hat. Dies würde sicherstellen, dass der neue Mitarbeiter die Bedeutung des Leitbildes erkennt und sich mit seinen Inhalten auseinandersetzt.

Auch in der Bibliothek selbst könnte das Leitbild aufgehängt werden. Nachdem es im Anschluss an das Leitbild-Projekt 2011 in den Fahrstühlen ausgehängt wurde, könnte man es nun zusätzlich im Eingangsbereich platzieren. Denkbar wäre, einen Ständer, der außer dem vergrößerten Leitbild auch noch einen Behälter für die Flyer, die das Leitbild enthalten, aufweist, vor der Treppe gut sichtbar aufzustellen.

Ebenso könnte mit dem *internen* Leitbild verfahren werden. Hier würde es sich anbieten, das interne Leitbild sowohl im Konferenzraum, als auch im Sozialraum aufzuhängen. Besonders der Sozialraum wäre dafür gut geeignet, denn hier würde sich die Möglichkeit ergeben, auf ungezwungene Art und Weise mit anderen Mitarbeitern über das Leitbild zu sprechen. Damit das interne Leitbild von jedem Mitarbeiter bequem eingesehen werden kann, würde sich des Weiteren die Einpflegung dieses Leitbildes in das Intranet der Bibliothek empfehlen.

Schließlich könnte noch darüber nachgedacht werden, das Leitbild bzw. diejenigen Punkte, die das Sozialverhalten betreffen, in den Arbeitsvertrag zu integrieren, beispielsweise in Form einer Nebenabrede. Dies könnte dazu beitragen, dass das bislang arbeitsrechtlich irrelevante Leitbild an Verbindlichkeit gewinnt und wiederholtes Fehlverhalten sanktioniert werden kann.

6 Ausblick

Wie dargestellt, verstehen die Verfasser dieser Arbeit Leitbilder nicht als zeitlich begrenzte Projekte sondern als einen stetigen Prozess, der sich stets an den sich verändernden Rahmenbedingungen orientieren muss. Die für die vorliegende Evaluation des Leitbildes eingesetzten Methoden (Befragung + Gruppendiskussion) können einfach adaptiert und sogar organisationsintern durchgeführt werden, jedoch überwiegen die oben genannten Vorteile einer externen Evaluation.⁸⁰

Für zukünftige, regelmäßige Leitbild-Evaluationen an der ZB Sport (und an anderen Bibliotheken) eignen sich daher Studenten der Bibliothekswissenschaft im Rahmen ihres Studiums (durch Projekte, Praxissemester, Abschlussarbeiten etc.) außerordentlich gut. Die durchgeführte Evaluation samt Befragung und Gruppendiskussion sollte mit einem ggf. etwas modifizierten und optimierten Fragebogen in angemessenen Zeitabständen regelmäßig wiederholt werden.

Die Kooperation von Lehre und Praxis könnte gerade in Zeiten knapper werdender finanzieller Ressourcen ein günstiges, aber professionelles Modell für Bibliotheken mit Leitbild darstellen.

⁸⁰ Die zu Ablauf und Methodik gemachten Aussagen (siehe Kapitel 3) können als Grundlage für zukünftige Evaluationen in anderen Bibliotheken dienen.

7 LITERATUR- UND QUELLEN- VERZEICHNIS

Altrichter, Herbert; Buhren, Claus G. (1997): Schulen vermessen oder entwickeln? Zur Bedeutung von Evaluation in Schulentwicklungsprozessen. In: Journal für Schulentwicklung 3, S. 4-21.

Andrews, Christine (2010): Make mission statements meaningful to every employee. In: Hotel & motel management: the newspaper for the lodging industry 225 (12), S. 13.

Berner, Winfried (2002): Leitbild und Führungsgrundsätze: weshalb sie nichts verändern. Die Umsetzungsberatung: Winfried Berner und Kollegen. <http://www.umsetzungsberatung.de/unternehmenskultur/leitbild.php> [letzter Zugriff: 20.09.2012].

Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland: eine Einführung (2011). Engelbert Plassmann, Hermann Rösch, Jürgen Seefeldt, Konrad Umlauf. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Harrassowitz.

Bleicher, Knut (1994): Leitbilder: Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel und Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Böttcher, Wolfgang (Hrsg.) (2006): Evaluation im Bildungswesen: eine Einführung in Grundlagen und Praxisbeispiele. Weinheim u.a.: Juventa Verlag.

Brockhaus, Rudolf (2011): Wirkung und Verbindlichkeit des Leitbildes in ÖBs und WBs: ein Bericht auf der Grundlage von Befragungen in mehreren Bibliotheken. Projektarbeit an der Fachhochschule Köln, Master in Library and Information Science, Sommersemester 2011.

Buholzer, Alois (2011): Evaluation. In: Aeppli, Jürg (2011): Empirisches wissenschaftliches Arbeiten: ein Studienbuch für die Bildungswissenschaften. 2., durchgesehene Auflage. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

DBS – Deutsche Bibliotheksstatistik: Kennzahlen zur Zentralbibliothek der Sportwissenschaften, Stand 2011. <http://www.bibliotheksstatistik.de/eingabe/dynrep/adrbrowser/adrbrowser.php?inr=DC072> [letzter Zugriff: 20.09.2012].

Drucker, Agnes (2010): Bibliothek quo vadis? Konzept für die Verbesserung von Benutzerservice und Bibliothekskompetenz an der Anton Bruckner Privatuniversität. Master-Thesis an der Universität Wien.

Fritz, Joanne (2012): How to write Nonprofit Mission Statements: make your Mission Statement stand out by following these simple tips. About.com – Part of the New York Times Company. <http://nonprofit.about.com/od/nonprofit-basics/a/mission.htm> [letzter Zugriff: 20.09.2012].

Häder, Michael (2010): Empirische Sozialforschung: eine Einführung. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.

HBZ-Checkliste für das jährliche Mitarbeitergespräch (2002). [unveröffentlicht]

Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad (Hrsg.) (2011): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. Hamburg: Dashöfer. Loseblatt-Ausgabe, Aktualisierungsstand Nr.34, Juli 2011.

King, Darwin L.; Case, Carl J.; Premo, Kathleen M. (2010): Current mission statement emphasis: be ethical and go global. In: *Academy of Management Journal* 9 (2), S. 70-87.

Kissel, Gerhard (1971): Betriebswirtschaftliche Probleme wissenschaftlicher Bibliotheken. München-Pullach u.a.: Verlag Dokumentation.

Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch. 5., überarbeitete Auflage. Weinheim u.a.: Beltz.

Löffler, Maria (2008): Leitbilder in Bibliotheken: eine erste Zwischenbilanz. In: *Bibliotheksforum Bayern* 2 (4), S. 236-239.

Mertens, Donna M. (1998): Research methods in education and psychology: integrating diversity with quantitative and qualitative approaches. Thousand Oakes, CA: Sage.

Raabe, Beate (2009): Bibliotheksleitbilder im internationalen Vergleich. *Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft* 258 <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2009-58/PDF/258.pdf> [letzter Zugriff: 20.09.2012].

Radtke, Janel M. (1998): How to write a Mission Statement. The Grantsmanship Center. <http://www.tgci.com/magazine/How%20to%20Write%20a%20Mission%20Statement.pdf> [letzter Zugriff: 20.09.2012].

- Schaffer, Urs (2007): Leitfaden zum Thema Leitbild. <http://www.news-data.ch/kunden/schaffer-consulting/news-data/images/251/LEITFADEN-LEITBILD.pdf> [letzter Zugriff: 20.09.2012].
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung. 9., aktualisierte Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Schreyögg, Georg; Werder, Axel von (Hrsg.) (2004): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4., völlig neu bearbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sidhu, Jatinder (2003): Mission statements: is it time to shelve them? In: European Management Journal 21 (4), S. 439-446.
- Stockmann, Reinhard (2006): Evaluation und Qualitätsentwicklung: eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Münster u.a.: Waxmann.
- Stockmann, Reinhard; Meyer, Wolfgang (2010): Evaluation: Eine Einführung. Opladen u.a.: Budrich, 2010.
- Tappebeck, Inka (2010): Informationsdienstleistungen an Bibliotheken und anderen Informationseinrichtungen, Folienskript Informationsdienstleistungen, Teil 1, MALIS 2010.
- Umlauf, Konrad (2011): Leitbild. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare. Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf (Hrsg.). Hamburg: Dashöfer Verlag.
- Vetten, Michael; Schleier, Manfred (2011): Verwaltungsorganisation. 4. Auflage. Dresden: Saxonia Verlag 2011.
- Wimmer, Ulla (1995): Worum geht es bei der Verwaltungsreform? In: Verwaltungsreform: Bibliotheken stellen sich der Herausforderung. – Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut.

8 ANHANG

Mitarbeiterbefragung (Interviews, Codeplan und Datenmatrix)

1. Wie schätzen Sie die Bedeutung des Leitbildes persönlich ein?
2. Hat das Leitbild Ihrer Meinung nach die Unternehmenskultur (z.B. hinsichtlich des Sozialverhaltens) beeinflusst, und wenn ja, in welcher Form?
3. Wie wird das Leitbild in konkretes Handeln umgesetzt? Wurden beispielsweise bestimmte Zielvereinbarungen auf der Grundlage des Leitbildes formuliert oder gab es jährliche / halbjährliche Teamgespräche, in denen das Leitbild thematisiert wurde (z.B. Frage nach Aktualisierung bzw. Weiterentwicklung des Leitbildes)? Gab es andere Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Leitbild?
4. Hat das Leitbild Ihrer Meinung nach zur Identifikation mit der Institution, in der sie arbeiten, beigetragen?
5. Hat es Auswirkungen auf ihre Motivation in der täglichen Arbeit gehabt?
6. Welche im Leitbild angesprochenen Punkte sind Ihnen persönlich besonders wichtig? (Fragebogen „Standards – Wichtigkeit“)
7. Was muss getan werden, damit das Leitbild noch mehr Wirklichkeit wird als bisher?
8. Fragebogen „Grad der Erfüllung der im Leitbild genannten Standards an der ZB Sport“

1. Wie schätzen Sie die Bedeutung des Leitbildes persönlich ein?

- a) Zu pathetisch formuliert, zu hochgestochen. Daher ist keine Identifikation möglich.
- b) Absolut überflüssig! Grundsätzliche Skepsis! Es kann sinnvoll sein für Mitarbeiter, die sonst nicht den Knall gehört hätten!
- c) Das Leitbild ist wichtig.
- d) Nicht so wichtig. Um freundlich zu sein, muss man nicht auf das Leitbild zurückgreifen.
- e) Für das Marketing wichtig. Die weitere Bedeutung ist schwer einzuschätzen in Bezug auf die Arbeit.
- f) Wichtig, weil es viele Einrichtungen haben, so dass wir sowas auch haben müssen. Ein Trend. [...] Ich glaube nicht, dass der Kunde sich in seiner Entscheidung, ob er sich für diese oder jene Einrichtung entscheidet, durch das Leitbild beeinflussen lässt. [...] Es gibt nicht allzu viele Alternativen für einen an Sport interessierten Kunden. [...] Ich habe den Eindruck, dass es primär darum geht, dass man eins [Leitbild] hat.
- g) Für Arbeitsalltag hat das Leitbild einen eher geringen Stellenwert. Es sind Selbstverständlichkeiten.
- h) Spielt für mich eigentlich keine Rolle. Das, was da drin steht, ist das, was ich schon immer glaube gemacht zu haben.
- i) In der alltäglichen Arbeit spielt das Leitbild eigentlich keine Rolle. Das Leitbild ist sehr allgemein abgefasst. Zu allgemein.
- j) Null und nichtig! Eine Modeerscheinung, jeder hat es. Es wird nicht gelesen und es sind Selbstverständlichkeiten. Überflüssig, jeder sollte sich eh so verhalten.
- k) Wichtig für Außenstehende, modern, gut.
- l) Ganz nett. [Schulterzucken]
- m) Wichtig als Außendarstellung.
- n) Nicht sehr hoch.
- o) Gut, dass man sowas hat, aber ein übliches Papier, das jeder hat. Alle haben eins. Gutes Verhalten ist eh Herzenssache.
- p) [Räuspern] Schon bedeutend, aber nicht alles.
- q) Gering! Ich kritisiere die oberflächliche Außenwirkung. Die LB-Diskussion gleicht Politiker-Reden vor der Wahl. [...] Trotz Bottom-up-Verfahren wurde es mehr oder weniger von oben aufgezwungen. [...] Ideale des LBs können durch äußere Vorgaben torpediert werden. Ich bin total skeptisch. Während der Genese war ich motiviert, das wurde aber durch Zeit und normative Kräfte ausgebremst, es frustriert sehr!
- r) Ich kann mir etwas auf die Fahnen schreiben, aber halte ich mich dadurch auch dran? Wenn man sich die Mühe macht, sollte man sich auch dran halten. Aber es hat definitiv eine starke Außenwirkung.
- s) [Seufzen] Politisch gesehen gut, dass man sowas hat, in der Praxis ist es eher der Anspruch an *political correctness*. Man muss es haben, ansonsten

würde das Fehlen angekreidet. Gut für Publicity und Außenwirkung. LB sollte als Verpflichtung dienen, sich daran messen zu lassen.

t) Gute Sache. Durch Zufall im Aufzug gelesen. Identifikation damit ist vorhanden.

u) Ein LB ist für jede Institution wichtig: Ziele, Interessen und Bemühen, jedem Nutzer zu helfen, werden nach außen sichtbar.

v) Ist grundsätzlich eine gute Sache. Ich denke, dies ist ein Mittel, Menschen einzubinden für Ziele, die man erreichen möchte. Wie das in der Realität aussieht ... Ich für mich besuche Fortbildungen, bin freundlich etc. Wie das für andere Abteilungen aussieht... Freundlichkeit usw. sollte eh gegeben sein [...].

w) Die Auseinandersetzung während der Genese war wichtig, um sich der eigenen Anforderungen bewusst zu werden (Orientierung und Vergegenwärtigung). Für den täglichen Arbeitsprozess ist es nicht so wichtig (80 Genese: 20 tägl. Arbeit).

x) Naja, nicht so besonders ...

y) Ist eine gute Grundlage für die Aufgaben und den Service der Bibliothek. Für die Mitarbeiter dient es als Leitfaden, es verdeutlicht die Ziele.

z) [Lachen] Überflüssig!

aa) [Räuspern] Ich sehe das kritisch, das ist Selbstwerbung und Selbstlob und entspricht nicht meiner Erziehung, aber leider dem Zeitgeist. Das LB ist eher Werbung, wird daher ignoriert, ausgeblendet, abgeblockt, ist unerwünscht.

bb) Keine Bedeutung. Trotz intensiver Auseinandersetzung stehen im Leitbild logischerweise nur allgemeine Aussagen, die eigentlich sowieso Pflicht bzw. selbstverständlich sind. Es stößt eher negativ auf, ständig darauf hingewiesen zu werden.

2. Hat das Leitbild Ihrer Meinung nach die Unternehmenskultur (z.B. hinsichtlich des Sozialverhaltens) beeinflusst, und wenn ja, in welcher Form?

a) Ganz klar: nein!

b) Überhaupt nicht!

c) Die Konsequenzen des Leitbildes sind eher allgemein, aber ich denke, das Sozialverhalten wurde beeinflusst.

d) Durch das Leitbild hat sich eigentlich gar nichts verändert. Insgesamt kann keine Veränderung wahrgenommen werden.“

e) [Keine Angaben]

f) Die Diskussion fand ich wichtig, weil man vieles so im Gefühl hat, aber durch das Artikulieren wird es deutlicher. Das war für mich der Hauptsinn. Aber die Unternehmenskultur hat das Leitbild eher nicht beeinflusst.

g) [Keine Angaben]

h) Eine Veränderung durch das Leitbild ist nicht wahrnehmbar.

- i) Hat keinen Unterschied gemacht.
- j) [Kopfschütteln] Internes Sozialverhalten wird ausgeklammert, soziale Aspekte gingen bei der Genese verloren bzw. wurden gestrichen.
- k) Eigentlich nein.
- l) Nein [Kopfschütteln]
- m) Nein. Für mich persönlich nicht.
- n) Glaube ich nicht.
- o) Kein bisschen, ich war schon vorher nett und freundlich.
- p) [Keine Angaben]
- q) Nicht im Geringsten!
- r) Ist mir nicht aufgefallen. Es kommt mir so vor, als wenn es jetzt „in“ ist.
- s) Nein, glaube ich nicht. Ich wage es zu bezweifeln, dass das Sozialverhalten nur durch das LB zu verändern ist. Papier ist geduldig.
- t) [Keine Angaben]
- u) [Keine Angaben]
- v) [Keine Angaben]
- w) Kann ich nicht sagen. Glaube eher nicht.
- x) Nein, das war immer schon so, z.B. die Integration von Menschen mit Behinderung. Das LB hält dies nur schriftlich fest.
- y) [Keine Angaben]
- z) Vielleicht kurzzeitig während der Genese. Insgesamt macht hier jeder so sein Ding, es ist kein Wir-Gefühl vorhanden. Es ist kein großer Zusammenhalt entstanden, alles ist so wie vorher. Wenn überhaupt, nur kurzfristige Wirkung, jetzt wieder strikte Trennung nach Abteilungen und Hierarchien. Die Gegebenheiten müssten anders sein, z.B. Schichten tauschen oder Job-Rotation, um *ein* Großes und Ganzes zu werden.
- aa) Veränderung ja...[Schweigen] Menschen, die einen bislang ignorierten, lächeln jetzt, aber das Lächeln erreicht die Augen nicht (Höflichkeitsrüsung). Freundliche Personen sind auch weiterhin freundlich, aber in emotionaler Tieflage wird man zu guter Laune gezwungen. Fazit: Veränderungen ja, aber nicht zum Positiven.
- bb) Ich glaube nicht, dass eine Beeinflussung stattgefunden hat, alles ist so wie vorher. Als sozialer Aspekt ist nur die Anti-Diskriminierungsklausel drin (Integration von Menschen mit Behinderung). Andere soziale Aspekte sind so gut wie nicht vorhanden. Der Prozess der LB-Erstellung war Pflichtprogramm, weil es grad Trend-Thema war. Keine Begeisterung meinerseits, obwohl die Genese interessant war.

3. Wie wird das Leitbild in konkretes Handeln umgesetzt? Wurden beispielsweise bestimmte Zielvereinbarungen auf der Grundlage des Leitbildes formuliert, oder gab es jährliche / halbjährliche Teamgespräche, in denen das Leitbild thematisiert wurde (z.B. Frage nach Aktualisierung bzw. Weiterentwicklung des Leitbildes)? Gab es andere Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Leitbild?

- a) [Keine Angaben]
- b) [Keine Angaben]
- c) Das Leitbild, bzw. Aspekte des Leitbildes wie z.B. Freundlichkeit und Kundenorientierung, wird während der Auswahlgespräche besprochen.
- d) [Keine Angaben]
- e) [Keine Angaben]
- f) [Keine Angaben]
- g) [Keine Angaben]
- h) [Keine Angaben]
- i) [Keine Angaben]
- j) Mir nicht bekannt. In meinem Arbeitsbereich nicht.
- k) LB wurde nicht weiter thematisiert.
- l) Die Genese war gut, aber das LB hat keine Veränderungen hervorgerufen.
- m) Nein, keine Maßnahmen. Ist in Vergessenheit geraten!
- n) Soviel ich weiß, nicht. Mir nicht bekannt!
- o) Es gibt Teamgespräche, aber ohne Bezug auf das Leitbild. Es sind eh alle nett!
- p) Noch nicht aufgefallen, nicht bekannt.
- q) LB spielt nicht die geringste Rolle! Die Genese wurde durch die Direktion verordnet, das LB als Werbebroschüre, reine Außenwirkung! Copy & Paste von anderen Leitbildern und etwas Eigenes! Ich hatte den Eindruck, dass niemand es ernst nahm!
- r) LB ist kein konkretes Thema, weder beim Jour Fixe, noch Zielvereinbarungen etc. Keine Maßnahmen mit LB-Bezug!
- s) War bei der Genese involviert. LB ist erstellt worden auf der Basis des täglichen positiven Verhaltens. LB führt nicht zu konkreten Veränderungen im Handeln. Teamgespräche z.B. vor und nach der Genese/Einführung gleich.
- t) Nein, mir ist nichts bekannt
- u) Nichts bekannt.
- v) Ich habe eine differenzierte Meinung zu Zielvereinbarungen etc. Das sind Instrumente, um die Belegschaft auf Spur zu bringen. Ermöglicht bei Nichteinhaltung Sanktionen!
- w) Habe ich noch nicht erlebt. Teambesprechungen ohne LB-Bezug.
- x) Davon weiß ich nichts
- y) Nichts bekannt.
- z) Könnte man am Jour fixe und bei abteilungsinternen Besprechungen. Es gibt ein paar Dinge, die besser sein könnten: 1. Die Integration von Menschen mit Behinderung. Sie haben keinen Kundenkontakt!! 2. Mehr soziale Aspekte, wie z.B. Familienfreundlichkeit: [...] „Familiengerechte Hochschule“ ist verlogen!!! Pech für uns, wenn die Direktion der Hochschule nicht mitmacht. Ihr fehlt das Problembewusstsein. Dies wirkt sich negativ auf die Arbeit aus [...].
- aa) Wird es nicht.

bb) Es gibt keine Maßnahmen. Das sind alles Dinge, die für die Arbeit sowieso selbstverständlich sind. Keine Rückwirkung mit Effekt auf die Arbeit!

4. Hat das Leitbild Ihrer Meinung nach zur Identifikation mit der Institution, in der Sie arbeiten, beigetragen?

- a) Absolut nicht!
- b) [Keine Angaben]
- c) Die Identifikation wird durch das Leitbild gestärkt, explizit werden bestimmte Punkte benannt. Z.B. die Frage: Wann sind wir kundenorientiert? Bildung von Konsens.
- d) Nein.
- e) [Keine Angaben]
- f) Nicht mehr als vorher auch.
- g) Die Identifikation wird zumindest nicht negativ durch das Leitbild beeinflusst.
- h) In der Phase, als das Leitbild ausgearbeitet wurde. Weniger Identifikation mit der Institution, als vielmehr mit der Gesamtgruppe aller Mitarbeiter (gesteigertes Verständnis für die Haltung anderer Kollegen zu bestimmten Punkten).
- i) Eher nicht.
- j) [Kopfschütteln] Identifikation mit der Institution ist vorhanden, aber nicht durch das LB.
- k) Nein.
- l) Zum Nachdenken über das eigene Handeln ja, die Identifikation selbst ist nach wie vor unverändert.
- m) Die Identifikation ist immer sehr stark gewesen, hat aber nichts mit dem LB zu tun, eher mit Personen und der Arbeit.
- n) Nein, war vorher schon gegeben.
- o) Nein, die Identifikation war vorher schon hoch, hat sich nicht verbessert oder verschlechtert.
- p) Ja, das denke ich schon.
- q) Nicht im Geringsten!
- r) Wenn ich es noch öfter lese, dann vielleicht ja. Ich lese es im Aufzug. Sind aber auch viele Selbstverständlichkeiten.
- s) Nee, da gibt es andere Faktoren.
- t) Nein, eigentlich nicht.
- u) Ja.
- v) [...] gewisse Verhaltensweisen (Freundlichkeit, Verbindlichkeit etc.) sollten eh gegeben sein. LB bewirkt bei mir Ironie und Bauchgrummeln. Viele Mitarbeiter lieben zurückgezogene Arbeit und sind demnach dem LB abgeneigt.
- w) Ja, durch den Entstehungsprozess.

- x) Ja, hat dazu beigetragen. Vor allem die Verschriftlichung.
- y) Ich finde schon. Es verdeutlicht die Kernaufgaben (Nutzerorientierung).
- z) Für mich persönlich nicht. Nicht mehr oder weniger als vorher.
- aa) Identifikation und Ehrgeiz waren vorher schon vorhanden. Hat sich mit Einführung des LBs nicht gewandelt.
- bb) Für mich persönlich hat sich nichts verändert.

5. Hat es Auswirkungen auf Ihre Motivation in der täglichen Arbeit gehabt?

- a) [Keine Angaben]
- b) [Energisches Kopfschütteln]
- c) [Keine Angaben]
- d) Es ist sehr schön, dass es ein Leitbild gibt, aber an der Motivation hat sich nichts geändert.
- e) Einmal gelesen und vergessen.
- f) Nicht mehr als vorher auch.
- g) Auch die Motivation wird zumindest nicht negativ durch das Leitbild beeinflusst.
- h) Nein.
- i) Eher nicht.
- j) Nein [Lachen]. Motivation wird oft im Keim erstickt. Das LB ist nicht hinderlich, aber auch nicht förderlich.
- k) Motivation ist vorhanden, aber nicht durch das LB.
- l) Nö.
- m) Durch das LB nicht. Selbstverständlichkeiten. Um gut zu arbeiten, muss ich vorher nicht ins LB schauen.
- n) Nein. Das LB ist eher eine Manifestation dessen, was vorher bereits praktiziert wurde.
- o) Nein.
- p) Nein, eher nicht. [Lachen]
- q) Überhaupt nicht. Wozu hier ein Leitbild? Wir sind eh hochmotiviert.
- r) Auf meine Motivation nicht, aber evtl. auf Kollegen mit Kundenkontakt. Man sollte sich am LB messen lassen, dies kann motivieren.
- s) Logischerweise auch nein!
- t) Nein, eigentlich nicht.
- u) Ja, natürlich. Die Identifikation damit und erkennbare Benutzerorientierung motivieren.“
- v) Sagen wir mal so: wenn sich alle dran halten hat es definitiv positive Aspekte!
- w) Ja, auch hier im Sinne von Vergegenwärtigung, Zielfindung, Motivation. Auch hier war der Prozess wichtiger als der Alltag. Nach der Genese habe ich das LB nicht mehr angeschaut.
- x) [Lachen] Nö, bin schon immer fies zu den Leuten gewesen!

- y) Ja. Alle Aufgaben sollten so gut wie möglich erfüllt werden. Weiß man nicht weiter sollte man sich z.B. auch nicht scheuen, Kollegen zu fragen.
- z) Nee, keine Effekte.
- aa) Die Motivation war ebenfalls vorher schon vorhanden. Hat sich mit Einführung des LBs nicht gewandelt.
- bb) Genauso wie vorher.

6. Welche im Leitbild angesprochenen Punkte sind Ihnen persönlich besonders wichtig? Mehrfachnennung möglich. Subjektive Wichtigkeit der im Leitbild genannten Standards an der ZB Sport – Bitte nennen Sie drei Punkte (n = 27)

Standard	
Fachkompetente Auskunft	13
Freundliche Auskunft	5
Schnelle und aktuelle Informationsversorgung	9
Kostengünstige Informationsversorgung	2
Bedarfsorientierte Informationsversorgung	6
Zeitnahe Informationsversorgung	0
Benutzerfreundliche Kataloge	6
Informationsversorgung für eine weltweite Öffentlichkeit	2
Produktive und angenehme Arbeitsatmosphäre	11
Infrastruktur auf dem neusten Stand der Technik	4
Archivierung der Medien für eine nachhaltige Nutzung	3
Integration von Menschen mit Behinderung	3
Angebot von Ausbildungs- und Praktikumsplätzen	2
Zukunftsorientierte Informationseinrichtung	6
Teilnahme an Fortbildungen	1
Erhöhung der Attraktivität der ZB Sport	2
Förderung des Bildungsstandortes Köln	3
Kooperation mit anderen Bibliotheken und Informationsanbietern	1
Optimierung der Informationsversorgung im SSG Sport	2

7. Was muss getan werden, damit das Leitbild noch mehr Wirklichkeit wird als bisher?

- a) [Keine Angaben]
- b) [Keine Angaben]
- c) [Keine Angaben]
- d) [Keine Angaben]
- e) [Keine Angaben]
- f) Leider fällt mir nichts Konstruktives zu Ihrer Frage ein.
- g) [Keine Angaben]
- h) Wenn das Leitbild symmetrisch ausfällt (Innenverhältnis – externe Auswirkung / Ziele=Wechselwirkung mit Kunden), dann ist es sicher hilfreich, es mindestens jährlich auf Wirkung abzuklopfen. Was die Wechselwirkung mit den Kunden angeht, müssen dazu natürlich auch Daten erhoben werden.
- i) [Keine Angaben]
- j) Mittlerer Teil ist Wirklichkeit! Die soziale Komponente fehlt. Hat wenig Bedeutung! Damit man sich noch mehr ärgert, wenn es nicht eingehalten wird?
- k) Das LB müsste wieder thematisiert werden. Lese das LB zum ersten Mal wieder.
- l) Ich hoffe, wir setzen es bereits um. Man muss ständig an sich arbeiten. Es gibt auch schlechte Tage, aber dazu benötigt man das LB nicht.
- m) Die Trennung der Abteilungen ist negativ. Die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen könnte besser sein, jeder arbeitet nur für sich! Konflikte zwischen Abteilungen sorgen für Starre. Negativ ist auch, dass die sozialen Aspekte leider gekürzt wurden, obwohl dafür lange gearbeitet wurde. Wünschenswert wären mehr Zusammenarbeit, ein faires Miteinander und keine Kungeleien. Ebenso Offenheit für Kritik und Lob. Hier ist die Vorbildfunktion sehr wichtig, von allen Seiten und nicht nur von oben.
- n) Ich hoffe, das ist bereits Wirklichkeit!
- o) Durch ein freundliches und persönliches Gespräch mit Kollegen. Zwischenmenschlicher Kontakt ist wichtig.“
- p) Mehr auf die Mitarbeiter eingehen! Generell Gespräche mit Bezug zum LB.
- q) Die Produktivität und Effektivität muss verbessert werden, auch über die Abteilungen hinaus. Reaktionen aber meist unschwellig ablehnend. Andere Punkte sind erfüllt.
- r) Gute Frage. Ob es damit getan ist, es in den Aufzug zu hängen? Man muss darüber sprechen, diskutieren und es gemeinsam umsetzen, z.B. durch jährliche Gespräche. Insgesamt schön und gut, dass es da ist, man muss es aber auch nicht überbewerten. Das meiste ist eh selbstverständlich.
- s) Wir haben uns lange damit befasst, es entworfen, dann lange nichts gehört, und auf einmal hing es aus. Ständige Diskussion und Evaluation wäre nötig! Das LB ist ein bürokratischer Akt, das Ergebnis ist ein Zettel, der an der Wand hängt ...

- t) [Keine Angaben]
- u) Soviel ich weiß, hängen die LB nur in den Aufzügen. Mehr aufhängen, z.B. im Eingangsbereich.
- v) Die technische Infrastruktur muss verbessert werden, z.B. der kaputte Scanner. Keine Mittel für Reparatur, keine Smartphone-Technologien. Mehr finanzielle Mittel wäre wünschenswert. Kontrolle durch Vorgesetzte wäre kontraproduktiv. Sie sollten das Thema vorleben, diskutieren, kommunizieren.
- w) LB-Bezug in Teamsitzungen, Revisionen etc.
- x) Wüsste jetzt keinen Punkt. Ist schon Realität, wird eh schon vollzogen!
- y) Das Leitbild sollte alle Mitarbeiter erreichen, z.B. durch E-Mail an alle Mitarbeiter, Diskussionen, Rückblicke, z.B. im Jour fixe. Es muss regelmäßig diskutiert werden.
- z) Den Kollegen hängt es schnell zum Hals raus, wenn das jedes Jahr abgefragt werden sollte. Auflösung der Strukturen und Job-Rotation könnten helfen. Muss jetzt wirklich darauf hingewiesen werden, dass behinderte Menschen integriert werden und Frauen bevorzugt eingestellt werden? Das sind doch Selbstverständlichkeiten! Schlechter geht's nicht, man stößt immer an Grenzen, und Themen werden abgewiegelt. LB hat nur wenig Sinn, wenn die Hochschule nicht dahinter steht.
- aa) Ich halte das LB nicht für förderlich, entweder man ist von sich aus so oder halt nicht. Ein LB wird niemanden dazu zwingen. Es ist kein Instrument, mit dem man Dinge verbessern kann. Nett und überflüssig! Kein Unwilliger wird mit einem LB bekehrt!
- bb) Die positive Arbeitsatmosphäre ist keine Wirklichkeit, aber wie man das verbessert, dazu möchte ich mich nicht äußern! Ich empfinde einen Mangel an sozialen Aspekten/Beziehungen, diese Teile wurden nicht ohne Grund aus dem LB gestrichen!

8. Grad der Erfüllung der im Leitbild genannten Standards an der ZB Sport (n = 28)

Standard	- -	-	+/-	+	++	Hinweise
Fachkompetente Auskunft	0	0	5	8	13	2 Enthaltung
Freundliche Auskunft	0	0	1	7	17	3 Enthaltungen
Schnelle und aktuelle Informationsversorgung	0	1	3	9	13	2 Enthaltungen
Kostengünstige Informationsversorgung	0	0	5	12	10	1 Enthaltung
Bedarfsorientierte Informationsversorgung	0	0	6	8	12	2 Enthaltungen
Zeitnahe Informationsversorgung	0	0	3	12	11	2 Enthaltungen
Benutzerfreundliche Kataloge	1	1	6	11	6	3 Enthaltungen
Informationsversorgung für eine weltweite Öffentlichkeit	4	3	5	11	5	
Produktive und angenehme Arbeitsatmosphäre	0	0	11	10	7	
Infrastruktur auf dem neuesten Stand der Technik	0	3	11	11	1	2 Enthaltungen
Archivierung der Medien für eine nachhaltige Nutzung	0	3	7	14	4	
Integration von Menschen mit Behinderung	0	0	6	8	13	1 Enthaltung
Angebot von Ausbildungs- und Praktikumsplätzen	0	2	5	9	11	1 Enthaltung
Zukunftsorientierte Informationseinrichtung	0	3	7	12	4	2 Enthaltungen
Teilnahme an Fortbildungen	0	1	2	10	15	
Erhöhung der Attraktivität der ZB Sport	0	1	10	10	6	1 Enthaltung
Förderung des Bildungsstandortes Köln	0	2	10	9	4	3 Enthaltungen
Kooperation mit anderen Bibliotheken und Informationsanbietern	0	3	6	9	7	3 Enthaltungen
Optimierung der Informationsversorgung im SSG Sport	0		8	11	7	2 Enthaltungen

Codeplan Mitarbeiterbefragung:

Frage 1: Wie schätzen Sie die Bedeutung des Leitbildes persönlich ein?

Ausprägungen	Code
Stark	[1]
Gering	[2]
Nicht vorhanden	[3]
Keine Antwort	[9]

Frage 2: Hat das Leitbild Ihrer Meinung nach die Unternehmenskultur (z.B. hinsichtlich des Sozialverhaltens) beeinflusst, und wenn ja, in welcher Form?

Ausprägungen	Code
Ja	[1]
Nein	[2]
Weiß nicht	[8]
Keine Antwort	[9]

Frage 3: Wie wird das Leitbild in konkretes Handeln umgesetzt? [...] Gab es andere Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Leitbild?

Ausprägungen	Code
Ja	[1]
Nein	[2]
Weiß nicht	[8]
Keine Antwort	[9]

Frage 4: Hat das Leitbild Ihrer Meinung nach zur Identifikation mit der Institution, in der sie arbeiten, beigetragen?

Ausprägungen	Code
Ja	[1]
Nein	[2]
Weiß nicht	[8]
Keine Antwort	[9]

Frage 5: Hat es Auswirkungen auf Ihre Motivation in der täglichen Arbeit gehabt?

Ausprägungen	Code
Ja	[1]
Nein	[2]
Weiß nicht	[8]
Keine Antwort	[9]

Frage 7: Was muss getan werden, damit das Leitbild noch mehr Wirklichkeit wird als bisher?

Ausprägungen	Code
Regelmäßige Besprechungen	[1]
Einbindung sozialer Komponenten	[2]
Stärkere Zusammenarbeit	[3]
Gespräche mit Kollegen	[4]
Stärker veröffentlichen	[5]
Weiß nicht	[8]
Keine Antwort	[9]

Datenmatrix Mitarbeiter

Mitarbeiter	Frage 1	Frage 2	Frage 3	Frage 4	Frage 5	Frage 7
a	3	2	9	2	9	9
b	3	2	9	9	2	9
c	1	1	1	1	9	9
d	2	2	9	2	2	9
e	1	9	9	9	2	9
f	1	2	9	2	2	8
g	2	9	9	2	2	9
h	3	2	9	1	2	1
i	3	2	9	2	2	9
j	3	2	2	2	2	2
k	1	2	2	2	2	1
l	2	2	2	2	2	8
m	1	2	2	2	2	3
n	2	2	2	2	2	8
o	2	2	2	2	2	4
p	2	9	2	1	2	1
q	2	2	2	2	2	3
r	1	2	2	1	2	1
s	1	2	2	2	2	1
t	1	9	2	2	2	9
u	1	9	2	1	1	5
v	1	9	2	2	1	1
w	2	8	2	1	1	1
x	2	2	2	1	2	8
y	1	9	2	1	1	1
z	3	2	2	2	2	3
aa	3	1	2	2	2	8
bb	3	2	2	2	2	2

Frage 6

Standard	Häufigkeit	Prozent (%)
Fachkompetente Auskunft	13	16
Produktive und angenehme Arbeitsatmosphäre	11	13,6
Schnelle und aktuelle Informationsversorgung	9	11,1
Bedarfsorientierte Informationsversorgung	6	7,4
Benutzerfreundliche Kataloge	6	7,4
Zukunftsorientierte Informationseinrichtung	6	7,4
Freundliche Auskunft	5	6,2
Infrastruktur auf dem neuesten Stand der Technik	4	4,9
Archivierung von Medien für Nachhaltige Nutzung	3	3,7
Integration von Menschen mit Behinderung	3	3,7
Förderung des Bildungsstandortes Köln	3	3,7
Kostengünstige Informationsversorgung	2	2,5
Informationsversorgung für eine weltweite Öffentlichkeit	2	2,5
Angebot von Ausbildungs- und Praktikumsplätzen	2	2,5
Erhöhung der Attraktivität der ZB Sport	2	2,5
Optimierung der Informationsversorgung im SSG Sport	2	2,5
Teilnahme an Fortbildungen	1	1,2
Kooperation mit Bibliotheken und Informationsanbietern	1	1,2
Zeitnahe Informationsversorgung	0	0
Gesamt	81	100

Frage 8

Standard	Sehr schwach	Schwach	Mittel	Stark	Sehr stark	Gesamt
Fachkompetente Auskunft	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (19,2 %)	8 (30,8 %)	13 (50 %)	26 (100 %)
Freundliche Auskunft	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (4 %)	7 (28 %)	17 (68 %)	25 (100 %)
Schnelle und aktuelle Informationsversorgung	0 (0 %)	1 (3,8 %)	3 (11,5 %)	9 (34,6 %)	13 (50 %)	26 (100 %)
Kostengünstige Informationsversorgung	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (18,5 %)	12 (44,4 %)	10 (37 %)	27 (100 %)
Bedarfsorientierte Informationsversorgung	0 (0 %)	0 (0 %)	6 (23,1 %)	8 (30,8 %)	12 (46,2 %)	26 (100 %)
Zeitnahe Informationsversorgung	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (11,5 %)	12 (46,2 %)	11 (43,2 %)	26 (100 %)
Benutzerfreundliche Kataloge	1 (4 %)	1 (4 %)	6 (24 %)	11 (44 %)	6 (24 %)	25 (100 %)
Informationsversorgung für eine weltweite Öffentlichkeit	4 (14,3 %)	3 (10,7 %)	5 (17,9 %)	11 (39,3 %)	5 (17,9 %)	28 (100 %)
Produktive und angenehme Arbeitsatmosphäre	0 (0 %)	0 (0 %)	11 (39,3 %)	10 (35,7 %)	7 (25 %)	28 (100 %)
Infrastruktur auf dem neusten Stand der Technik	0 (0 %)	3 (11,5 %)	11 (42,3 %)	11 (42,3 %)	1 (3,8 %)	26 (100 %)
Archivierung der Medien für eine nachhaltige Nutzung	0 (0 %)	3 (10,7 %)	7 (25 %)	14 (50 %)	4 (14,3 %)	28 (100 %)
Integration von Menschen mit Behinderung	0 (0 %)	0 (0 %)	6 (22,2 %)	8 (29,6 %)	13 (48,1 %)	27 (100 %)
Angebot von Ausbildungs- und Praktikumsplätzen	0 (0 %)	2 (7,4 %)	5 (18,5 %)	9 (33,3 %)	11 (40,7 %)	27 (100 %)
Zukunftsorientierte Informationseinrichtung	0 (0 %)	3 (11,5 %)	7 (26,9 %)	12 (46,2 %)	4 (15,4 %)	26 (100 %)
Teilnahme an Fortbildungen	0 (0 %)	1 (3,6 %)	2 (7,1 %)	10 (35,7 %)	15 (53,6 %)	28 (100 %)
Erhöhung der Attraktivität der ZB Sport	0 (0 %)	1 (3,7 %)	10 (37 %)	10 (37 %)	6 (22,2 %)	27 (100 %)
Förderung des Bildungsstandortes Köln	0 (0 %)	2 (8 %)	10 (40 %)	9 (36 %)	4 (16 %)	25 (100 %)
Kooperation mit anderen Bibliotheken und Informationsanbietern	0 (0 %)	3 (12 %)	6 (24 %)	9 (36 %)	7 (28 %)	25 (100 %)
Optimierung der Informationsversorgung im SSG Sport	0 (0 %)	0 (0 %)	8 (30,8 %)	11 (42,3 %)	7 (26,9 %)	26 (100 %)

Kundenbefragung (Interviews, Codeplan und Datenmatrix)

1. Wie häufig benutzen Sie die Bibliothek?

2a) Wissen Sie, was ein Leitbild ist?

2b) Wissen Sie, dass die Bibliothek ein Leitbild hat?

3. Welche Punkte im Leitbild sind Ihnen besonders wichtig?

4a) Glauben Sie, dass das Leitbild erfüllt wird?

4b) Wenn nicht, wo gibt es Handlungsbedarf / Optimierungsmöglichkeiten?

1. Wie häufig benutzen Sie die Bibliothek?

- a) 3 x pro Woche
- b) 3-4 x pro Monat
- c) 1 x pro Woche
- d) 3 x pro Woche
- e) 4 x pro Woche
- f) 2-3 x pro Woche
- g) täglich 10 Stunden
- h) Derzeit häufig (Abschluss), ansonsten eher selten.
- i) täglich
- j) täglich
- k) 2-3 x pro Woche
- l) In letzter Zeit häufiger, während des Studium eher selten.
- m) 3 x pro Woche, früher seltener.
- n) täglich
- o) Derzeit täglich, ansonsten alle zwei Wochen.
- p) mehrmals pro Woche
- q) In der Klausurphase täglich, ansonsten eher selten.
- r) täglich 8 Stunden
- s) 2 x pro Woche
- t) derzeit 4 x pro Woche mehrere Stunden
- u) 2 x im Monat
- v) 3-4 x pro Woche
- w) 1 x pro Woche
- x) Während der Klausurphasen häufig, sonst eher selten.
- y) täglich
- z) 1-2 x pro Woche
- aa) 1 x pro Woche

2a) Wissen Sie, was ein Leitbild ist?

- a) Nein
- b) Nein
- c) Ja
- d) Nein
- e) Ja
- f) Nein
- g) Ja
- h) Ja
- i) Ja
- j) Ja
- k) Ja
- l) Ja
- m) Ja
- n) Ja
- o) Nein
- p) Ja
- q) Ja
- r) Ja
- s) Ja
- t) Nein
- u) Nein
- v) Ja
- w) Ja
- x) Ja
- y) Ja
- z) Ja
- aa) Nein

2b) Wissen Sie, dass die Bibliothek ein Leitbild hat?

- a) Nein
- b) Nein
- c) Nein
- d) Nein
- e) Nein, noch nicht drüber nachgedacht, aber eigentlich logisch.
- f) Nein
- g) Nein
- h) Nein
- i) Denke schon
- j) Noch nie gesehen, aber kann ich mir vorstellen.
- k) Nein
- l) Ja
- m) Nein

- n) Nein
- o) Nein
- p) Nein
- q) Ja, davon gehe ich aus.
- r) Ja, da war mal was ...
- s) Ja
- t) Nein
- u) Nein
- v) Nein
- w) Nein
- x) Nein
- y) Nein
- z) Nein
- aa) Nein

3. Welche Punkte im Leitbild sind Ihnen besonders wichtig? Mehrfachnennungen sind möglich.

- a) schnell, kostengünstig und bedarfsorientiert + benutzerfreundlicher Katalog + techn. Infrastruktur
- b) schnell, kostengünstig und bedarfsorientiert + benutzerfreundlicher Katalog
- c) Arbeitsatmosphäre + benutzerfreundlicher Katalog
- d) Arbeitsatmosphäre + schnell, kostengünstig und bedarfsorientiert + Integration von Menschen mit Behinderung
- e) schnell, kostengünstig und bedarfsorientiert + Arbeitsatmosphäre + Freundlichkeit und Fachkompetenz
- f) schnell, kostengünstig und bedarfsorientiert + benutzerfreundlicher Katalog + Fachkompetenz und Freundlichkeit + Arbeitsatmosphäre
- g) Integration von Menschen mit Behinderung + schnell, kostengünstig und bedarfsorientiert + benutzerfreundlicher Katalog + Fachkompetenz und Freundlichkeit
- h) Fachkompetenz und Freundlichkeit + Arbeitsatmosphäre + benutzerfreundlicher Katalog
- i) schnell, kostengünstig und bedarfsorientiert + Fachkompetenz und Freundlichkeit + Arbeitsatmosphäre
- j) Arbeitsatmosphäre + benutzerfreundlicher Katalog + Archivierung + Integration von Menschen mit Behinderung
- k) schnell, kostengünstig und bedarfsorientiert + benutzerfreundlicher Katalog + Arbeitsatmosphäre
- l) schnell, kostengünstig und bedarfsorientiert + Fachkompetenz und Freundlichkeit + techn. Infrastruktur
- m) Fachkompetenz und Freundlichkeit + schnell, kostengünstig und bedarfsorientiert

- n) Techn. Infrastruktur + Fachkompetenz und Freundlichkeit + schnell, kostengünstig und bedarfsorientiert
- o) schnell, kostengünstig und bedarfsorientiert
- p) Arbeitsatmosphäre + Techn. Infrastruktur
- q) Fachkompetenz und Freundlichkeit + Arbeitsatmosphäre + techn. Infrastruktur
- r) Fachkompetenz und Freundlichkeit + Arbeitsatmosphäre + benutzerfreundlicher Katalog + techn. Infrastruktur
- s) Arbeitsatmosphäre + Infrastruktur + benutzerfreundlicher Katalog
- t) Arbeitsatmosphäre
- u) schnell, kostengünstig und bedarfsorientiert + benutzerfreundlicher Katalog + Atmosphäre
- v) Ausbildung und Praktika + Fortbildungen + Atmosphäre + Fachkompetenz und Freundlichkeit
- w) schnell, kostengünstig und bedarfsorientiert + benutzerfreundlicher Katalog
- x) Fachkompetenz und Freundlichkeit + schnell, kostengünstig und bedarfsorientiert + Nachhaltigkeit
- y) schnell, kostengünstig und bedarfsorientiert + benutzerfreundlicher Katalog + Fachkompetenz und Freundlichkeit + Atmosphäre
- z) schnell, kostengünstig und bedarfsorientiert + Atmosphäre
- aa) Fachkompetenz und Freundlichkeit + Atmosphäre

4a. Glauben Sie, dass das Leitbild erfüllt wird?

- a) Kann nur das beurteilen, was ich sehe. Dies wird aber erfüllt!
- b) Ja, eigentlich schon.
- c) Ja.
- d) Ja.
- e) Ja, auf jeden Fall.
- f) Kann zu einigen Punkten nichts sagen (Punkte 6-8), ansonsten ja.
- g) Ja.
- h) Größtenteils.
- i) Ja.
- j) Im Großen und Ganzen ja.
- k) Ja, auf jeden Fall.
- l) Ja, stimme ich mit überein.
- m) Im Großen und Ganzen ja.
- n) Ja!
- o) Zu einigen Punkten kann ich nichts sagen, ansonsten schon!
- p) Größtenteils, Technik verbesserungswürdig.
- q) Auf jeden Fall, eine der besten Bibliotheken die ich kenne.
- r) Weitestgehend ja.
- s) Auf einer Skala von 1-10 bei 7

- t) Ja!
- u) Nicht ausreichend
- v) Insgesamt ja
- w) Ja, mehr als z.B. an der USB Köln
- x) Ja!
- y) Die Außendarstellung ja, anderes kann ich nicht beurteilen
- z) Nein, einige Punkte sicher nicht! (Arbeitsatmosphäre)
- aa) Ja.

4b. Wenn nicht, wo gibt es Handlungsbedarf/Optimierungsmöglichkeiten?

- a) Eigentlich nicht. Andere Bibliotheken können sich hier eine Scheibe von abschneiden.
- b) Kein Handlungsbedarf.
- c) Kein Handlungsbedarf.
- d) Integration von Menschen mit Behinderung verbesserungswürdig (zu hohe Regale).
- e) Kein Handlungsbedarf.
- f) Ruheraum wäre wünschenswert.
- g) Kein Handlungsbedarf.
- h) Hinsichtlich Arbeitsatmosphäre besteht Verbesserungsbedarf.
- i) Taschen sollten mit in den Lesesaal dürfen.
- j) Mehr E-Journals im med. Bereich, z.B. durch Kooperation mit ZB Med.
- k) Kein Handlungsbedarf, bin sehr zufrieden.
- l) Diplomarbeiten sollten ausleihbar sein.
- m) Kein Handlungsbedarf.
- n) Mehr Carrels
- o) Mehr Arbeitsplätze, breiteres Angebot an Medien
- p) Mehr PCs und Arbeitsplätze.
- q) Nein, überhaupt nicht.
- r) Kiosk oder Cafeteria wäre wünschenswert.
- s) Zu wenig Räumlichkeiten und PCs, Erweiterung wäre nötig
- t) Nicht genug Arbeitsplätze und PCs
- u) Kooperation mit Uni Köln und ZB Med, zB VPN-Zugriff auf andere Bestände
- v) Zu wenig Literatur zu Sporttechnologie
- w) PCs und Internetzugänge reichen nicht aus
- x) Mehr Carrels
- y) Nein!
- z) Mehr Carrels
- aa) Kein Handlungsbedarf

Codeplan Kundenbefragung

Frage 1: Wie häufig benutzen Sie die Bibliothek?

Ausprägungen	Code
---------------------	-------------

< 1 x pro Woche	[1]
-----------------	-----

1-4 x pro Woche	[2]
-----------------	-----

Täglich	[3]
---------	-----

Ungültig*	[0]
-----------	-----

*Ungültig: Antworten wie z.B. „Häufig“

Frage 2a: Wissen Sie, was ein Leitbild ist?

Ausprägungen	Code
---------------------	-------------

Ja	[1]
----	-----

Nein	[2]
------	-----

Frage 2b: Wissen Sie, dass die ZB Sport ein Leitbild hat?

Ausprägungen	Code
---------------------	-------------

Ja	[1]
----	-----

Nein	[2]
------	-----

Ungültig*	[0]
-----------	-----

*Ungültig: Antworten wie z.B. „Eigentlich logisch“

Frage 3: Welche Punkte sind Ihnen wichtig? Mehrfachnennungen sind möglich.

Ausprägungen	Code
---------------------	-------------

schnell, kostengünstig und bedarfsorientiert	[1]
--	-----

benutzerfreundlicher Katalog	[2]
------------------------------	-----

technische Infrastruktur	[3]
--------------------------	-----

produktive und angenehme Arbeitsatmosphäre	[4]
--	-----

Integration von Menschen mit Behinderung	[5]
--	-----

Freundlichkeit und Fachkompetenz	[6]
----------------------------------	-----

Archivierung/Nachhaltigkeit	[7]
-----------------------------	-----

Angebot von Ausbildung und Praktika	[8]
-------------------------------------	-----

Teilnahme an Fortbildungen	[9]
----------------------------	-----

Frage 4a: Wird das Leitbild an der ZB Sport erfüllt?

Ausprägungen	Code
Ja	[1]
Teilweise	[2]
Nein	[3]
Weiß nicht	[0]

Frage 4b: Wo gibt es Handlungsbedarf?

Ausprägungen	Code
Kein Handlungsbedarf	[1]
Integration von Menschen mit Behinderung	[2]
Ruheraum einrichten	[3]
Arbeitsatmosphäre verbessern	[4]
Taschen sollten mit in den Lesesaal dürfen	[5]
Mehr Medien im medizinischen Bereich	[6]
Mehr Medien zu Sporttechnologie	[7]
Diplomarbeiten sollten ausleihbar sein	[8]
Mehr Carrels/(Internet-)Arbeitsplätze	[9]
Kiosk oder Cafeteria einrichten	[10]

Datenmatrix Kundenbefragung

Kunde	Frage 1	Frage 2a	Frage 2b	Frage 3	Frage 4a	Frage 4b
a	2	2	2	1, 2, 3	1	1
b	1	2	2	1, 2	1	1
c	2	1	2	2, 4	1	1
d	2	2	2	1, 4, 5	1	2
e	2	1	2	1, 4, 6	1	1
f	2	2	2	1, 2, 4, 6	0	3
g	3	1	2	1, 2, 5, 6	1	1
h	0	1	2	2, 4, 6	2	4
i	3	1	0	1, 4, 6	1	5
j	3	1	0	2, 4, 5, 7	2	6
k	2	1	2	1, 2, 4	1	1
l	0	1	1	1, 3, 4	1	8
m	2	1	2	1, 6	2	1
n	3	1	2	1, 3, 6	1	9
o	3	2	2	1	0	9
p	2	1	2	3, 4	2	9
q	3	1	1	3, 4, 6	1	1
r	3	1	1	2, 3, 4, 6	2	10
s	2	1	1	2, 3, 4	2	9
t	2	2	2	4	1	9
u	1	2	2	1, 2, 4	2	6
v	2	1	2	4, 6, 8, 9	2	7
w	2	1	2	1, 2	1	9
x	0	1	2	1, 6, 7	1	9
y	3	1	2	1, 2, 4, 6	0	1
z	2	1	2	1, 4	2	9
aa	2	2	2	4, 6	1	1

Internes Leitbild



Zentralbibliothek

Leitbild für den internen Umgang miteinander

Präambel

Die Basis unseres Handelns ist ein von Respekt und Wertschätzung geprägter Umgang miteinander, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und die Anerkennung von Leistungen. Zur optimalen Erfüllung unserer Aufgaben verhalten wir uns als **ein** Team.

Wir achten

Respekt

einen freundlichen und respektvollen Umgang. Höfliche Umgangsformen (z.B. Begrüßung, Verabschiedung, Zuhören, Interesse etc.) sind für uns selbstverständlich.

Toleranz

darauf, einander unvoreingenommen und offen zu begegnen; jede Kollegin und jeden Kollegen als Persönlichkeit zu akzeptieren und vorbehaltlos anzuerkennen.

Vertrauen

auf einen diskreten Umgang mit persönlichen Informationen. Mobbing und persönliche Intrigen haben bei uns keinen Platz.

Teambesprechungen

darauf, uns in regelmäßigen Abständen abzusprechen und uns gegenseitig Feedback zu geben.

Konflikte

darauf, Konflikte untereinander frühzeitig und offen anzusprechen.

Sachlichkeit

darauf, Kritik sachlich und konstruktiv zu kommunizieren, und zwar im persönlichen Gespräch.

Führungsstil

auf einen transparenten, situativ angepassten und motivierenden Führungsstil.

Externes Leitbild



Zentralbibliothek

Unser Leitbild

Die Zentralbibliothek der Sportwissenschaften (ZB Sport) ist die Universitätsbibliothek für die Deutsche Sporthochschule Köln und die international größte Spezialbibliothek des Sports und der Sportwissenschaft, gefördert als Sondersammelgebietsbibliothek der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Als kompetenter Partner für Studium, Lehre, Forschung, Verwaltung, die Sportpraxis sowie die sportinteressierte Öffentlichkeit bietet die Bibliothek weltweit eine schnelle und aktuelle Informationsversorgung.

- Wir wählen Medien zum Sport und zur Sportwissenschaft aus und beschaffen diese schnell, kostengünstig und bedarfsorientiert.
- Wir machen die Medien in benutzerfreundlichen Katalogen zugänglich und stellen sie zeitnah zur Verfügung.
- Wir geben unseren Nutzerinnen und Nutzern fachkompetent und freundlich Auskunft.
- Wir sorgen für eine produktive und angenehme Arbeitsatmosphäre.
- Wir bieten eine Infrastruktur auf dem neuesten Stand der Technik und Hilfestellung bei der Arbeit in der Bibliothek.
- Wir archivieren die Medien für eine nachhaltige Nutzung.
- Wir bieten Ausbildungs- und Praktikumsplätze an und integrieren Menschen mit Behinderung ins Arbeitsleben.
- Wir erweitern unser Wissen durch Teilnahme an Fortbildungen.
- Die Basis unserer Teamarbeit ist ein von Respekt und Wertschätzung geprägter Umgang miteinander, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und die Anerkennung von Leistungen.

Unser Ziel ist, mit unseren Dienstleistungen die Attraktivität der ZB Sport und der Hochschule insgesamt zu erhöhen und Studium und Lehre an der Deutschen Sporthochschule zu unterstützen sowie den Bildungsstandort Köln zu fördern. Wir wollen die Kooperation mit anderen Bibliotheken und Informationsanbietern weiter intensivieren und die von der DFG geförderte überregionale Informationsversorgung im Sondersammelgebiet Sport optimieren. Die Zentralbibliothek der Sportwissenschaften entwickelt sich weiter als zukunftsorientierte Informationseinrichtung.

Warum ein neues Leitbild?

Leitbilder sollen die folgenden vier Fragen beantworten:

Wer (Wer sind wir, für wen arbeiten wir?),

Was (Was sind unsere Aufgaben?),

Wie (Wie wollen wir diese Aufgaben idealerweise erfüllen? – Diese Frage umfasst sowohl strategische als auch soziale Aspekte),

Warum (Welche externen Erwartungen möchte die Bibliothek erfüllen?)

Dies ist besonders bei Non-Profit-Organisationen wie Bibliotheken wichtig! Dabei wirken Leitbilder sowohl nach innen als auch nach außen. Für die Mitarbeiter bieten sie Orientierung und Identifikation und fungieren darüber hinaus als motivierender Impulsgeber. Der Umwelt der Organisation (z.B. Trägern, Kunden, Öffentlichkeit) bietet es Information und Legitimation; insbesondere aber wirbt es für die Organisation und ist insofern ein wichtiger Teil der Öffentlichkeitsarbeit. Leitbilder sollten nicht statisch sein, sondern in einem dynamischen Prozess regelmäßig diskutiert, evaluiert und gegebenenfalls verändert werden.

Vorgehensweise:

Im Rahmen ihrer Master-Thesis (Master in Library and Information Science an der FH Köln) evaluierten und ergänzten Rudolf Brockhaus und Sebastian Lange das bestehende Leitbild der ZB Sport. Hierzu wurden in einer Vollerhebung alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interviewt und stichprobenartig ebenso viele Kundinnen und Kunden befragt. Anschließend wurde eine Arbeitsgruppe zum Thema Leitbild gegründet, in der der Wunsch nach einem LB für den internen Umgang miteinander geäußert wurde. In den folgenden Treffen wurden Textbausteine für ein solches internes Leitbild diskutiert und optimiert, ein gemeinsamer Entwurf formuliert und überarbeitet sowie das bestehende Leitbild um einen Satz ergänzt, der den sozialen Aspekt des Arbeitslebens, der bislang nicht explizit vorkam, beinhaltet. Das Layout wurde unter Berücksichtigung des Corporate Designs angepasst.

Mit der Bitte um Zustimmung durch die Hochschulleitung.

Anlagen:

Offizielles Leitbild der ZB Sport

Leitbild zum internen Umgang miteinander